

**Министерство образования и науки РФ
Уральский государственный педагогический университет**

**Институт кадрового развития и менеджмента
Кафедра акмеологии и психологии управления**

Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С.

Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика

*пособие для студентов и слушателей по образова-
тельным программам в области управления персо-
налом и практических специалистов кадровых
служб*

Екатеринбург 2012

УДК 331.108.26 (075)
ББК У 291.212
Р 88

**Пособие подготовлено по заказу ОАО ВУЦ «Адаптекс»
(хоздоговор № 1241 от 15.07.2011)**

Рецензенты:

Сыманюк Эльвира Эвальдовна, д. психол. наук, профессор; заведующий кафедрой акмеологии и психологии управления УрГПУ;
Крупнов Дмитрий Александрович, зам. председателя профсоюзной организации ОАО «Уралмашзавод»

Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С.

Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. // науч.ред. М.Г. Синякова; - Уральский гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2012. - 122 с.

Данное пособие подготовлено по заказу ОАО ВУЦ «Адаптекс» преподавателями и студентами Института кадрового развития и менеджмента УрГПУ. В пособии представлен теоретический и практический материал по вопросу адаптации персонала, проанализированы возможные риски, связанные с дезадаптацией. Подобраны и разработаны системы адаптации персонала, которые используются в организациях различного типа и вида.

Предназначено в качестве теоретического и практического пособия для студентов и слушателей, обучающихся по образовательным программам в области управления персоналом, а также для практических руководителей и специалистов кадровых служб предприятий и учреждений.

Рекомендовано Ученым советом
Федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего
профессионального образования
«Уральский государственный педагогический
университет» в качестве учебного издания

© Уральский государственный педагогический университет, 2012

© Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. 2012

**Пособие подготовлено
по заказу ОАО ВУЦ «Адаптекс»
(хоздоговор № 1241 от 15.07.2011)**

Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С.

**Адаптация и дезадаптация персонала:
теория и практика**

Екатеринбург, 2012

Содержание

Введение	5
глава 1. АДАПТАЦИЯ И ДЕЗАДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: психологический и управленческий аспекты	7
1.1. Адаптация и дезадаптация как предмет психологического исследования	7
1.2. Адаптация как аспект управления персоналом в организациях	21
1.3. Роль организационной культуры в адаптационных и дезадаптационных процессах	35
глава 2. Опыт внедрения программ адаптации на предприятиях различного типа	49
2.1. Анализ системы адаптации персонала в торговой организации	49
2.2. Адаптация молодых специалистов к условиям опытного производства в конструкторском бюро	61
2.3. Совершенствование системы адаптации персонала ресторанной сети	70
2.4. Разработка проекта совершенствования системы адаптации персонала производственной организации	76
2.5. Развитие организационной культуры ДОУ	88
Список литературы	96
Приложения	
Приложение 1	99
Приложение 2	102
Приложение 3	108
Приложение 4	114
Приложение 5	118

Введение

Стремительное развитие современного общества, изменения в различных сторонах человеческой жизни – политической, экономической, профессиональной – ставят вопрос о сущности и особенностях адаптации к этим изменениям, а также возможностях преодоления дезадаптационных явлений в поведении человека.

Наиболее заметным источником дезадаптации является профессиональная деятельность, поскольку именно она задействует наибольшее количество временных и психологических ресурсов человека. Профессиональное развитие невозможно представить без последовательной смены адаптационных процессов. Динамика современной жизни, постоянное изменение внешнеполитических, экономических, социальных условий и условий профессиональной деятельности в значительной степени осложняет протекание этих процессов – явление дезадаптации в профессиональной деятельности становится все более распространенным в современном обществе.

Интенсивные изменения в различных аспектах профессиональной деятельности требуют от руководителя и работника гибкости, мобильности, умения быстро приспособиться к изменившимся условиям и эффективно в них действовать. В ситуации, когда названные качества недостаточно выражены, либо изменения оцениваются как чрезвычайно значимые, глобальные, а внутренних ресурсов становится недостаточно для перестройки поведения, мотивационной системы, представлений о профессиональной деятельности в единстве всех ее компонентов, мы сталкиваемся с явлением профессиональной дезадаптации.

Наращение дезадаптационных явлений отражается не только на качестве выполняемой профессиональной деятельности, социально-психологическом климате в коллективе, но и на успешности деятельности всей организации.

Научные исследования в данном направлении раскрывают понятие «профессиональная адаптация», ее виды, специфику этого процесса, условия успешного протекания (С.Г. Вершловский, С.А. Дружилов, Э.Ф. Зеер, М.В. Ромм, и др.). Рассмотрение понятия «дезадаптация» на теоретическом уровне связано с разработкой самого понятия, исследованием его сущности, видов, особенностей проявления дезадаптации (Б.Н. Алмазов, С.А. Беличева, С.В. Бондаренко, А.А. Налчаджян, А.В. Петровский, С.Б. Семичев и др.). Исследования про-

фессиональной дезадаптации как одного из видов дезадаптации в целом (С.В. Бондаренко, М.А. Дмитриева, С.А. Дружилов, С.А. Трифонова, др.) также включают все перечисленные выше параметры – сущность, виды, особенности проявления и т.д. Вместе с тем, востребованными в современной практике управления персоналом организаций различного типа становится создание программ адаптации персонала, учитывающих новейшие достижения науки и практики.

В представленном пособии рассматриваются теоретические и практические аспекты адаптации и дезадаптации персонала, а также приводятся результаты практической работы в данном направлении.

Пособие создано по заказу ОАО ВУЦ «Адаптекс» и предназначено в качестве теоретического и практического пособия для студентов и слушателей, обучающихся по образовательным программам в области управления персоналом, а также для практических руководителей и специалистов кадровых служб предприятий и учреждений.

При подготовке пособия были использованы работы преподавателей и студентов Института кадрового развития и менеджмента Уральского государственного педагогического университета:

- Синякова Марина Геннадьевна, канд.пед.наук, профессор, директор Института кадрового развития и менеджмента, профессор кафедры теории и практики управления организацией УрГПУ, член УМО вузов России по образованию в области менеджмента;

- Русакова Екатерина Игоревна, канд.психол.наук, старший преподаватель кафедры акмеологии и психологии управления УрГПУ;

- Слободчикова Полина Станиславовна, студентка 4 курса Института кадрового развития и менеджмента, специальность «Управление персоналом»;

- Булычев Ю.И., Зарывных Е.С., Сапожникова Е.Н., Скворцова Е.В., Телешенко Е.В. - выпускники Института кадрового развития и менеджмента.

ГЛАВА 1.

АДАПТАЦИЯ И ДЕЗАДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: психологический и управленческий аспекты

1.1. Адаптация и дезадаптация как предмет психологического исследования

Понятие «**адаптация**» возникло в рамках биологических наук, и описывало приспособление различных живых организмов или систем к воздействиям окружающей среды, поиск равновесия со средой. Данное понятие было введено в научную лексику немецким физиологом Г. Аубертом в 1865 году [48] и использовалось для определения изменений приспособительного характера чувствительности кожных анализаторов к действию внешних раздражителей. Длительный период времени термин «адаптация» использовался для характеристики явления «приспособления» органов чувств к воздействию соответствующих раздражителей, т.е. для характеристики биологических и физиологических процессов, отражающих взаимодействие организма и окружающей среды. В биологии в числе первых проблему адаптации начинает разрабатывать основоположник организмоцентрической теории эволюции французский зоолог Ж.-Б. Ламарк [41]. С точки зрения Ж.-Б. Ламарка, эволюционные изменения, возникновение отдельных видов обусловлены именно адаптационными изменениями отдельных организмов. Ч. Дарвин под адаптацией понимал совокупность полезных для организма изменений, представляющих собой более или менее верное отражение окружающей среды [48]. И. И. Шмальгаузен также отмечает, что «пути адаптационных преобразований зависят и характеризуются определенными направлениями изменений в соотношениях между организмом и средой» [Там же]. Дальнейшие исследования в этом направлении в нашей стране (И. М. Сеченов, И. П. Павлов) позволили сделать вывод о том, что в основе биологической адаптации лежит стремление к равновесию как одно из существенных свойств живой материи [41].

В целом, при рассмотрении понятия «адаптация» с позиций биологии и физиологии, можно говорить о двух подходах к его определению:

- адаптация как механизм эволюции биологического вида в целом;
- адаптация как механизм приспособления отдельных индивидов к воздействию окружающей среды.

Таким образом, с точки зрения биологии и физиологии можно говорить о трех основных особенностях адаптации:

ее активном характере, изменении характеристик адаптирующегося индивида или целого вида и необходимости данного процесса для успешного функционирования организма в изменяющихся условиях окружающей среды.

На социально-психологическом уровне адаптация понимается как приспособление личности к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям жизни в целом. Поскольку человек является существом биосоциальным, здесь мы сталкиваемся с еще одним параметром рассмотрения процесса адаптации – его социальной обусловленностью. Так А.Г. Мороз определяет социальную адаптацию как «многофакторный и многомерный процесс вхождения личности в новое социальное окружение с целью совместной деятельности в направлении прогрессивного изменения личности и среды» [38].

М.В. Ромм под социальной адаптацией личности понимает «инновационный по природе процесс/результат активной (реактивной) гармонизации внешней (внутренней) настройки (самонастройки) личности с помощью адекватных адаптивным ситуациям стратегий приспособления, оптимальность которых проверяется в процессе инфовзаимодействия с помощью информационной обратной связи» [41, С. 72]. При этом автор отмечает, что в самом общем виде, *социальная адаптация личности* - это «атрибутивное свойство субъектов социальной жизнедеятельности, реализуемое посредством интерпретации внутренних и внешних информационных моделей социального бытия с точки зрения их соответствия адаптивным установкам, непротиворечивому пониманию окружающей действительности и идентичности, которые были: а) целенаправленно сформированы извне; б) стихийно усвоены в процессе социализации; в) открыты самостоятельно». Таким образом, можно говорить о том, что успешность адаптации зависит от наличия некоторых внутренних установок и способов поведения (адаптационного ресурса), а также их соответствия внешней ситуации.

Помимо этого исследователями предлагается ряд трактовок понятия адаптация в его социальном контексте. Так П. Делор рассматривает адаптацию как форму защитного приспособления человека к социальным требованиям, Т. Парсон – как усвоение социальных ролей, А.И. Ходаков – как преодоление напряжения, Г. Селье – как форму выхода из стрессовой ситуации. Т. Шибутани, объединяя социальный и физиологический факторы адаптации, определяет последнюю как «совокупность приспособительных реакций, в основе которых лежит активное освоение среды, ее изменение и создание необходимых условий для успешной деятельности». Таким образом, ус-

пешное протекание процесса адаптации, компенсирует недостатки привычного поведения человека в новых условиях и обеспечивает возможность для оптимального приспособления организма и личности к динамично меняющимся условиям окружающей действительности [35; 48]. В исследованиях С.Л.Рубинштейна адаптация рассматривается в качестве успешно осуществляемых психологических защит, направленных на снятие психоэмоциональной напряженности. При этом делаются различия между дисфункциональной защитой (или неадекватными формами адаптации) и нормальной защитой, постоянно присутствующей в нашей повседневной жизни [41].

С точки зрения онтогенеза, как отмечает Л.С. Выготский, рассмотрение понятия адаптация неразрывно связано с явлением кризисов развития, которые сопровождаются сменой социальной ситуации развития и ведущего вида деятельности. Данная ситуация вызывает необходимость реконструкции сложившегося имеющихся у человека способов взаимодействия с окружающим миром, изменения паттернов поведения, которые были актуальны на предыдущей ступени развития, но являются неадаптивными в настоящий момент. Таким образом, адаптация с позиций онтогенетического подхода может трактоваться как приспособление личности к изменившейся социальной ситуации развития [16].

Вопрос о количестве **видов** адаптации в настоящее время не имеет однозначного ответа. В исследованиях, посвященных изучению данного феномена, количество видов адаптации варьирует от 2 до 16 наименований, в зависимости от научных воззрений, которых придерживается автор той или иной классификации. Так Г.П. Медведев выделяет 2 вида адаптации специалиста: социальная (адаптация к социальным составляющим деятельности) и профессиональная адаптация (адаптация непосредственно к содержанию профессиональной деятельности). В работах Л.Г. Егоровой присутствует описание уже трех видов адаптации. К указанным выше автор добавляет такой вид адаптации как социально-психологическая. Д.В. Ольшанский указывает на существование 4 видов адаптации: социальной, психологической, биологической и физиологической [48]. В работах П.С. Кузнецова рассматриваются и анализируются 6 видов адаптации: экономическая, бытовая, регулятивная, сексуальная, коммуникативная и когнитивная [24].

С.В. Штак, рассматривая в более широком контексте виды социальной адаптации, выделяет:

- прогрессивную форму (наработка качественно новых и эффективное использование имеющихся (преадаптивных) социальных стратегий, в расширении сферы профессиональной и индивидуальной деятельности, что характеризуется общим повышением жизнедеятельности индивидов);
- идиоадаптацию (вынужденная или импульсивная смена профессиональной сферы деятельности, чаще на основе кратковременных курсов переквалификации, миграции как стратегии поиска «лучших условий» и т.п.);
- регрессивную форму (значительное сужение потенциальных возможностей индивида в использовании собственных ресурсов, снижение статусных позиций, общее понижение энергии жизнедеятельности при последующем усилении напряженности психологической и биологической адаптации) [41].

Таким образом, можно говорить о том, что количество видов адаптации в целом может быть приравнено к количеству внешних воздействий (социального или биологического генеза), которые подвержены изменениям той или иной степени интенсивности и непосредственно отражаются на успешности выполнения человеком его социально-бытовых, профессиональных и других функций. В контексте профессиональной деятельности человека, мы наиболее часто рассматриваем вопрос о профессиональной адаптации – ее качественных и количественных характеристиках, успешности и т.д., включая в это понятие ряд других смежных видов адаптации (психологическую, психофизиологическую, социальную и т.д.). Таким образом, адаптация работника в организации намного шире, чем реализация одного из видов адаптации, и включает в себя целый ряд адаптационных процессов, тесно связанных с психологической и социальной активностью работника.

Рассматривая вопрос об **адаптации человека к профессиональной деятельности** и различным ее изменениям на протяжении процесса профессионального становления, отметим, что наиболее распространенная классификация включает в себя **4 вида адаптации специалиста:**

- **психофизиологическая** – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте. Данный вид адаптации во многом зависит от состояния здоровья работника, защитных реакций организма на уровень и колебания внешних факторов (температура, освещенность, загазованность, вибрация, шум) и т.д.;

- **социально-организационная** – приспособление работника к социальной среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие, рекреационно-творческие аспекты;
- **социально-психологическая** – приспособление работника к первичному трудовому коллективу, во взаимодействии с которым осуществляется профессиональная и общественная деятельность. Данный вид адаптации связан с вхождением (включением) нового сотрудника в трудовой коллектив, с овладением им ценностями корпоративной культуры;
- **профессиональная** – приспособление работника к профессии, активное освоение входящих в ее структуру операций, действий, движений в соответствии с технологическим процессом (должностными обязанностями), нормами затрат труда, готовность к принятию решений и действиям в стандартных производственных ситуациях. На профессиональную адаптацию оказывают влияние средовые факторы (рабочее место, технологический процесс и т.д.); индивидуально-личностные факторы, (связанные с индивидуальными особенностями самого работника); а также факторы управления процессом адаптации со стороны организации [29].

Профессиональная адаптация наиболее широко как «вхождение в профессию, привыкание к ней» определяется Е.А. Климовым [23]. Э.Ф. Зеер, выделяя профессиональную адаптацию как одну из стадий профессионального становления личности, отмечает в качестве основных психологических новообразований этого этапа освоение новой социальной роли, опыта самостоятельного выполнения профессиональной деятельности и формирование профессионально важных качеств [22]. К.К. Платонов, говоря о профессиональной адаптации, отмечает, что она осуществляется путем систематического выполнения усложняющейся деятельности в новых условиях [35]. С.Г. Вершловский также подчеркивает, что в процессе профессиональной адаптации происходит интеграция профессиональных знаний, умений и навыков в профессиональную деятельность. С точки зрения О.А. Шиян профессиональная адаптация представляет собой «процесс интеграции в профессию, овладения мастерством, приложения профессиональных знаний, умений и навыков к конкретным ситуациям» [48. С. 4]. Н.А. Ершова в дополнение к вышесказанному подчеркивает, что профессиональная адаптация не сводится только к реализации и совершенствованию имеющихся у субъекта знаний,

умений и навыков, но предполагает и наличие «психологического аспекта». Данная характеристика заключается в «развитии устойчивого положительного отношения к избранной профессии, в появлении субъективного чувства удовлетворенности данным видом деятельности» [47. С. 4]. Рассматривая также психологическую сторону профессиональной адаптации, Б.З. Вульфов отмечает, что указанная характеристика заключается в достижении субъектом профессионального становления «морально-психологической подготовленности к профессиональной деятельности». Аналогичной позиции придерживается и французский исследователь Ж.Де Ландсэр, отмечая, что во время профессиональной адаптации достигается равновесие не только в профессиональном, но и в психологическом плане [Там же].

Ряд авторов (С.Л. Арефьев, Г.П. Баранова, В.В. Синявский, Г.М. Федосимов, Т.М. Чурекова, др.) говорят о необходимости включения в понятие профессиональной адаптации помимо когнитивного и психологического компонентов также и социальный. Данный компонент, по мнению исследователей, отражает процесс вхождения молодого специалиста в новую социальную среду, в систему межличностных отношений определенного коллектива, во время которого «происходит выработка эталонов мышления и поведения в соответствии с системой ценностей и групповых норм данного коллектива». Г.И. Насырова и Н.З. Касаткина в этой связи указывают и на достижение «соответствия профессиональной подготовленности не только требованиям конкретного вида профессиональной деятельности, но и требованиям, нормам, установкам определенного трудового коллектива» [48. С. 5].

С.А. Дружилов, исследуя процесс профессиональной адаптации, отмечает, что **результатом профессиональной адаптации является сложившийся у человека индивидуальный стиль, обеспечивающий продуктивное использование внутренних ресурсов для решения профессиональных задач**. При этом автор предлагает рассматривать адаптацию на различных уровнях: адаптацию *индивида* – к условиям *физической* составляющей профессиональной среды; адаптацию *личности* – к условиям *социальной* составляющей профессиональной среды; адаптацию *субъекта труда* – к *операционно-функциональным* требованиям профессиональной среды [20].

А.Г. Фролов определяет профессиональную адаптацию как «овладение человеком ценностными ориентациями в рамках данной профессии, осознание мотивов и целей в ней

сближение ориентиров человека и профессиональной группы на основе подготовленности к профессиональной деятельности». При этом автор подчеркивает многофункциональный характер данного процесса и выделяет 3 его основные функции: оптимизация взаимодействия человека с деятельностью и профессиональной средой; профессионально-личностное развитие человека; овладение различными формами профессиональной деятельности [48].

Успешность профессиональной адаптации определяется нахождением динамического равновесия в системе «человек – профессиональная среда», что проявляется, прежде всего, в эффективности деятельности, т.е. высокой производительности, качестве продукта или услуги, оптимальных энергетических и нервно-психических затратах, удовлетворенности трудом. Ф.Б. Березиным [7] были сформулированы 3 критерия, позволяющие оценить психическую адаптацию работника: успешность деятельности (выполнение трудовых задач, рост квалификации, социальное взаимодействие в коллективе), способность избегать ситуаций, создающих угрозу для трудового процесса и эффективно устранять возникшую угрозу (предотвращение травм, аварий, чрезвычайных происшествий), осуществление деятельности без значимых нарушений физического здоровья. С.Л. Арефьев в качестве критериев адаптированности специалиста использовал 2 показателя – удовлетворенность работой и удовлетворенность администрации работником. Кроме того, на основе разработанной анкеты и программированного интервью с руководителем автор предлагает определять интегральный индекс адаптированности через индекс удовлетворенности работой, индекс интереса к работе, индекс удовлетворенности профессией и данных о компетентности работника и руководителя.

На основе проведенного анализа представленных теоретических данных относительно профессиональной адаптации, мы можем выделить некоторые **общие существенные особенности данного процесса**.

Во-первых, адаптация **проявляется в изменении существующих у человека систем восприятия и взаимодействия с миром**.

Во-вторых, **процесс адаптации связан с уменьшением интенсивности реагирования на наличную ситуацию или стимул** (эмоционального, поведенческого, психосоматического и т.д.). Таким образом, рассматривая процесс адаптации, мы имеем дело с такими категориями как система взаимоотношений с миром, в которую включен субъект и кото-

рая так или иначе представлена в его психике. И с другой стороны – интенсивностью реакции на изменение этой системы.

Также, на наш взгляд, необходимо учитывать влияние еще одного фактора – готовности к тем или иным изменениям. В психологии готовность определяется как: 1) состояние, в котором организм настроен на действие или реакцию, и 2) состояние человека, при котором он готов извлечь пользу из некоторого опыта. Оба эти определения являются, по сути, взаимодополняющими.

Таким образом, успешность профессиональной адаптации, в частности адаптации молодого специалиста, определяется с одной стороны:

- его готовностью к вступлению в профессиональное общество и работе в той или иной организации (сюда можно отнести мотивационную готовность, имеющиеся знания, умения и навыки, т.д.);
- степенью лабильности его системы репрезентации окружающей действительности;
- интенсивности изменений, которые должны произойти в данной системе.

С другой стороны успешность профессиональной адаптации детерминирована теми же характеристиками (готовность к изменениям, степень лабильности и интенсивность изменений), применительно к организации-работодателю и ее сотрудникам.

На основе изложенного, **профессиональную адаптацию** можно определить как **процесс вхождения человека в новую или изменившуюся систему профессиональной деятельности, который включает в себя перестройку системы физиологической и психологической регуляции деятельности, а также систем социальных и профессиональных отношений с целью оптимизации профессиональной деятельности.** В качестве основных индикаторов профессиональной адаптации можно выделить следующие: наличие психосоматических реакций, связанных с реализацией профессиональных функций; степень субъективной удовлетворенности выполняемой профессиональной деятельностью; наличие конфликтов различного генеза; качество выполнения профессиональных функций. Факторами, детерминирующими успешность адаптации, является мотивационная, информационная, методическая готовность к выполнению профессиональных функций; политика организации относительно адаптации сотрудников; субъективное и объективное отражение интенсивности происходящих изменений; индивидуальные (физиоло-

гические и психологические) характеристики субъекта профессиональной деятельности.

С точки зрения содержания, психологических, поведенческих и социальных характеристик, обратным рассмотренному понятию «адаптация» является понятие «**дезадаптация**».

Чтобы дать наиболее полное определение понятия «дезадаптация», обратимся к морфемному анализу данного термина. Как уже отмечалось выше, термин адаптация происходит от лат. *adaptacio* – приспособление. В свою очередь латинская приставка *de* или французская *des* означает исчезновение, уничтожение, полное отсутствие, и реже – понижение, уменьшение того или иного признака, др. Кроме того, созвучное латинское *dis* – в главном своем значении понимается как нарушение, искажение, деформация. Таким образом, дезадаптацию в широком смысле логично определить как отсутствие или нарушение процесса адаптации.

В целом можно выделить **3 подхода к определению понятия «дезадаптация»**.

1. Медицинский подход.

С позиций данного подхода понятие «дезадаптация» употребляется в достаточно широком диапазоне ситуаций, связанных, прежде всего, с оценкой роли и места состояний дезадаптации по отношению к категориям «норма» и «патология». Существует несколько трактовок данного понятия в рамках медицинского подхода:

- процесс, протекающий вне патологии и связанный с отвыканием от одних привычных условий жизни и привыканием к другим (Т.Г. Дичев, К.Е. Тарасов);
- нарушения, выявляемые при акцентуациях характера. (А.Е. Личко, В.Е. Каган);
- оценка преневротических нарушений, невротических состояний как наиболее универсальных проявлений психической дезадаптации (Ю.А. Александровский);
- нарушение или утрату полноценного взаимодействия индивида с окружающим его миром (в отношении психически больных).

Так Ю.А. Александровский определяет дезадаптацию как поломки в механизмах психического приспособления при остром или хроническом эмоциональном стрессе, которые активизируют систему компенсаторных защитных реакций [9].

С.Б. Семичев в понятии «дезадаптация» предлагает различать два значения. В широком смысле под дезадаптацией можно подразумевать расстройства адаптации (включающие и непатологические ее формы), в узком смысле дезадаптация

предполагает процессы, выходящие за пределы психической нормы, но не достигающие степени болезни.

В.В.Ковалев характеризует состояние дезадаптации как повышенную готовность организма к возникновению того или иного заболевания, формирующегося под влиянием различных неблагоприятных факторов [10].

Таким образом, с позиций медицинского подхода под дезадаптацией чаще всего понимается психофизиологическое состояние организма, возникающее под воздействием неблагоприятных факторов и характеризующее переход от нормального к патологическому функционированию.

2. Социально-психологический подход.

Большинством авторов (Б.Н. Алмазов, С.А. Беличева, Т.Г. Дичев, С.Раттер) социально-психологическая дезадаптация рассматривается как процесс нарушения гомеостатического равновесия личности и среды, обусловленное несоответствием врожденных потребностей личности ограничивающему требованию социальной среды, т.е. как неспособность личности адаптироваться к требованиям окружающей среды, собственным потребностям и притязаниям.

В психологическом словаре дезадаптация трактуется как психическое состояние, возникающее в результате несоответствия социопсихологического или психофизиологического статуса требованиям новой социальной ситуации.

С.В. Бондаренко подчеркивает, что состояние дезадаптации возникает, если патогенные воздействия превышают определенный, строго индивидуальный для каждой личности, уровень, определяемый адаптационным барьером. При этом дезадаптация включает в себя довольно широкий континуум состояний, в котором на одном полюсе находятся легкие расстройства, представляющие переживания неудач и жизненных проблем, а на другом - адаптационные нарушения, граничащие с психическими расстройствами, вплоть до нервно-психических заболеваний, в основе которых лежат функционально-органические поражения нервной системы [9].

А.В. Петровский, рассматривая явление социально-психологической дезадаптации, определяет его как «вид взаимодействия личности с окружающей средой, в ходе которого согласовываются ожидания его участников». При этом автор подчеркивает, что важнейшим компонентом адаптации является согласование самооценок и притязаний субъекта с его возможностями и реальностью социальной среды. Последнее включает в себя как реальный уровень, так и потенциальные возможности развития среды и субъекта, выделение

индивидуальности личности в процессе его индивидуализации и интеграции в данной конкретной социальной среде через обретение социального статуса и способности индивида приспособиться к данной среде [34].

Р.Б. Березин и А.А. Налчаджян, рассматривая дезадаптацию личности на социально-психологическом уровне, выделяют три вида дезадаптированности, являющиеся результатом социально-психологической дезадаптации:

1. Устойчивая ситуативная дезадаптированность, которая имеет место тогда, когда личность не находит путей и средств адаптации в определенных социальных ситуациях (например, в составе тех или иных малых групп), хотя предпринимает такие попытки («неэффективная адаптация»);
2. Временная дезадаптированность, которая устраняется с помощью адекватных адаптивных мероприятий, социальных и внутрипсихических действий («неустойчивая адаптация»);
3. Общая устойчивая дезадаптированность, являющаяся состоянием фрустрированности, наличие которого акти- визирует становление патологическими защитные механизмы [7].

Таким образом, с позиций социально-психологического подхода можно определить дезадаптацию как процесс и результат нарушения взаимодействия индивидуальной системы репрезентации окружающей действительности и объективных (либо кажущихся) требований социума, ситуации, др.

3. Онтогенетический подход.

С позиций данного подхода к исследованию адаптации и дезадаптации человека особое значение имеют кризисные, переломные моменты в жизни человека, когда происходит резкое изменение ситуации его социального развития, вызывающее необходимость реконструкций сложившегося типа адаптивного поведения (такого мнения придерживался, в частности Л.С. Выготский). Т.е. дезадаптация с точки зрения сторонников данного подхода представляет собой результат деструктивного преодоления кризисов [16].

Вопрос о видах дезадаптации решается в большинстве случаев через призму видов адаптации как противоположного полюса этого континуума. Таким образом, можно говорить о том, что количество видов дезадаптации (как и видов адаптации) может быть приравнено к количеству внешних воздействий (социального или биологического генеза), которые под-

вержены изменениям той или иной степени интенсивности и непосредственно отражаются на успешности выполнения человеком его социально-бытовых, профессиональных и др. функций.

Рассмотрим более подробно процесс профессиональной дезадаптации.

М.А. Дмитриева определяет профессиональную дезадаптацию как следствие нарушения динамического равновесия между человеком и профессиональной средой. С.А. Дружилов, исследуя специфику профессиональной адаптации и дезадаптации, исходит из математически выражаемого соотношения между эффективностью деятельности, профессионализмом и дезадаптацией человека: эффективность деятельности есть разница между профессионализмом и дезадаптацией. При этом автор подчеркивает, что второе слагаемое, обозначенное как «дезадаптация», имеет «психологический смысл противостояния, противодействия человека-профессионала процессам дезадаптации, компенсации действия дезадаптирующих факторов». Исследователь отмечает также, что в зависимости от степени представленности каждой из подсистем индивидуальных качеств, обеспечивающих успешность адаптации (экономической, социальной и клиентоцентрированной) у человека может в разной степени быть выражена адаптация и дезадаптация при выполнении различных трудовых функций. Так, например, специалист может быть адаптирован к операционально-функциональным компонентам профессиональной среды (обладать необходимыми знаниями, умениями, навыками др.), в то же время проявлять признаки дезадаптации к социальным компонентам профессиональной среды, и одновременно быть совершенно неадаптированным к условиям, требующим проявления особых психологических качеств при взаимодействии с клиентами. Снижение частного критерия эффективности, по мнению С.А. Дружилова, говорит о проявлении профессиональной дезадаптации лишь в рассматриваемом аспекте. Например, при низкой выработке, вызванной возрастным снижением ПВК, свидетельствующей о операционально-функциональной дезадаптации специалиста, человек может быть профессионально адаптированным, демонстрируя высокие показатели в других аспектах профессиональной деятельности. Говорить же о неадаптированности работника к профессии можно лишь в случае устойчиво низкой эффективности по каждому из значимых для данного предприятия показателей [8; 9; 10].

С.В. Бондаренко, исследуя явление дезадаптации, отмечает, что в целом оно может быть детерминировано тремя

группами факторов. В качестве таких факторов полагается нарушение адаптационных механизмов на трех основных уровнях: на уровне *организма* – отклонения в физиологическом и физическом развитии, а также патологические нарушения функций организма человека; на уровне *субъекта* – нарушения в области психических механизмов жизнедеятельности человека; на уровне *личности* – трудности приспособления субъекта к социальным нормам поведения, системе ценностей, т.д. [9]. С.А. Трифонова в качестве факторов, провоцирующих профессиональную дезадаптацию личности, выделяет профессионально трудные ситуации. Ситуации такого рода исследователь предлагает рассматривать с четырех позиций: (1) как систему внешних по отношению к субъекту условий, определяющую его активность и задающую пространственно-временные границы ее реализации; (2) как комплекс условий, опосредующий активность человека; (3) как продукт и результат взаимодействия личности и среды; (4) как состояние субъекта в условиях неопределенности.

Таким образом, профессиональная дезадаптация возникает в случае, когда человек не может найти конструктивный выход из сложившейся ситуации.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что в рассмотренных подходах профессиональная дезадаптация трактуется в основном как явление, результат некоторых изменений (профессионально трудных ситуаций, физических и физиологических изменений, психических механизмов жизнедеятельности, социальных и профессиональных норм). Однако, определяя ранее адаптацию как *процесс*, перестройку имеющейся системы репрезентации мира с целью оптимизации деятельности индивида в новых или изменившихся условиях, мы сталкиваемся с вопросом дальнейшего определения профессиональной дезадаптации. Поскольку в наших рассуждениях мы исходим из рассмотрения целостного единства «адаптация-дезадаптация», соответственно, невозможно рассмотрение одного из полюсов континуума в динамике (как процесс), а другого в статике (как результат). Здесь и далее договоримся понимать дезадаптацию в ее динамическом аспекте – как процесс нарушенного взаимодействия с окружающей средой.

Таким образом, мы понимаем **профессиональную дезадаптацию как процесс нарушенного взаимодействия работника и профессиональной среды, результатом которого являются негативные изменения его профессиональной деятельности**. При этом указанные изменения могут происходить в рамках 3 систем: социально-профессиональной

деятельности (производственные конфликты, снижение эффективности профессиональной деятельности, т.д.); личности (снижение мотивации, деструктивные изменения личности, др.); организма (профессионально обусловленные психосоматические заболевания). Проявления профессиональной дезадаптации на наш взгляд также целесообразно рассматривать на 3 уровнях: поведенческом (внешне наблюдаемые поведенческие реакции); личностном (изменения индивидуально-психологических характеристик); организменном (нарушения физиологического функционирования, детерминированные выполнением профессиональных функций). Следует при этом учитывать, что все 3 уровня являются взаимосвязанными и проявляются, в большинстве случаев, в комплексе. Остановимся подробнее на личностном уровне проявления профессиональной дезадаптации. Говоря об изменении индивидуально-психологических характеристик, мы имеем ввиду, прежде всего, те особенности личности работника, которые имеют непосредственное отношение к реализации им своих профессиональных функций.

Таким образом, дезадаптация связана с такими изменениями как: снижение удовлетворенности профессиональной деятельностью; снижение мотивации профессиональной деятельности; снижение толерантности (в частности в коммуникативном аспекте); утрата (или несформированность) субъективного смысла профессиональной деятельности; неприятие себя; неприятие окружающих людей; эмоциональный дискомфорт; стремление уйти от проблем; нарушения саморегуляции поведения; преобладание экстернального локуса контроля.

Анализируя исследования кризисов профессионального развития личности Э.Ф. Зеера, Е.А. Климова, А.К. Марковой, формирования профессионально обусловленных деструкций С.П. Безносова, Н.С. Глуханюк, Э.Ф. Зеера, Л.М. Митиной, Э.Э. Сыманюк, мы принимаем во внимание тот факт, что профессиональная дезадаптация, помимо резких изменений в структуре профессиональной деятельности, может являться результатом деструктивной стратегии выхода из кризисов профессионального развития личности и в конечном итоге инициировать развитие профессионально обусловленных деструкций.

1.2 Адаптация как аспект управления персоналом в организациях

Появление в организации нового работника связано с необходимостью его трудовой адаптации, а следовательно, требует обоюдной активности от работника и работодателя. С одной стороны, поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений в организации, усваивает новые профессиональные, социальные, организационные роли, согласовывает свою индивидуальную позицию стиль деятельности с целями и задачами организации, подчиняя тем самым свое поведение существующим в ней нормам и правилам.

С другой стороны, этот процесс не может происходить хаотически и в одностороннем порядке, он требует включения в него организации-работодателя как активного субъекта адаптации. Не только работник приспосабливается к организации, но и организация (в социальном, профессиональном, экономическом аспектах) стоит перед необходимостью его интеграции в общую систему деятельности, прогнозируя и минимизируя возможные проблемы. Реализуя свои требования, работник и организация взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, что можно определить как процесс профессиональной адаптации.

Следует отметить, что с точки зрения управления персоналом, целесообразнее говорить не о профессиональной, а о трудовой адаптации, как более предметно отнесенном процессе, с одной стороны, и более широком с другой. Под трудовой адаптацией принято понимать процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, который характеризуется активным взаимодействием личности и трудовой среды.

Трудовая адаптация предполагает наличие следующих аспектов: психофизиологический, профессиональный, социально-психологический, организационный, культурно-бытовой и экономический.

Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда (санитарно-гигиенические условия, ритм труда, удобство рабочего места, техника безопасности и охрана труда работников). Социально-психологическая адаптация предполагает включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию об организации, ее нормах, ценностях, системе деловых и личных отношений, социально-психологических ро-

лях отдельных членов коллектива в структуре взаимоотношений, лидерах и т.д. Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, формировании некоторых профессиональных качеств, развитии положительного отношения работника к своей профессии [3].

В процессе организационной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре, организационной культурой. В процессе адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе культурно-бытовой адаптации работник осваивает характерные для данной организации особенности быта и традиции проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства и общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени.

Все перечисленные аспекты трудовой адаптации находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

Адаптационные мероприятия, позволяющие предотвратить или же разрешить возникшие в ходе адаптации работника проблемы, целесообразно классифицировать в зависимости от аспектов производственной адаптации (таблица 1).

Таблица 1

Адаптационные мероприятия, ориентированные на основные виды трудовой адаптации

Аспекты адаптации	Адаптационные мероприятия
Профессиональная адаптация	<ul style="list-style-type: none"> – обучение на рабочем месте (наставничество); – обучение вне рабочего места (семинары, курсы);

	<ul style="list-style-type: none"> – наличие подробного описания работы и т. д.
Психофизиологическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> – научная организация рабочего места и рабочего процесса; – производственная гимнастика (например, гимнастика для глаз для оператора ЭВМ)
Социально-психологическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление сотрудника с традициями, нормами жизни; – представление коллегам; – участие в тренингах, ролевых играх; – привлечение к выполнению общественной работы (например, подготовка корпоративного праздника); – приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях
Организационная	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с историей организации, клиентами и партнерами, ключевыми процедурами компании; – разъяснение особенностей организационной структуры, знакомство с ключевыми процедурами компании. Часто эта информация предоставляется в форме печатных материалов (руководство сотрудника, положения, стандарты) или видеоматериалов (фильм об организации)
Экономическая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> – разъяснение особенностей начисления заработной платы; – ознакомление с положениями, стандартами о мотивационных программах организации
Санитарно-гигиеническая адаптация	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства, приему пищи, перекурам

Группирование адаптационных мероприятий по принадлежности к видам трудовой адаптации позволяет обеспечить системный характер ориентации, а также конкретизировать организационные воздействия на проблемные аспекты,

выявленные в ходе оценки полноты адаптированности работника.

Так же, адаптацию по видам, необходимо разделять на первичную и вторичную адаптацию. Первичная адаптация представляет собой приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности. Молодые специалисты приходят в организацию, обладая хорошим багажом знаний и зачастую полным отсутствием практического опыта. Поэтому на первый план выступает профессиональная адаптация. Значительная часть вчерашних выпускников вузов становятся руководителями низового уровня, а это значит, что им предстоит стать организаторами производства, выполнять воспитательные функции – все это существенно усложняет процесс адаптации. Организационная адаптация выпускников вузов также имеет свои особенности. Во-первых, им самим необходимо освоить режим труда и отдыха, соблюдать трудовую дисциплину, во-вторых, они должны ознакомиться с организационной структурой предприятия, выработать четкое представление о месте своего подразделения в этой структуре, целях как предприятия в целом, так и своего рабочего места. Отношения в производственном социуме существенно отличаются от тех, которые имели место в вузовском коллективе, где они носили преимущественно неформальный характер. Структура же производственного социума имеет строгую иерархию, которая определяет особенности отношений с руководством, коллегами и подчиненными. Вместе с тем у молодых специалистов высоки требования как к профессионально-производственной сфере, так и к области реализации своих жизненных планов, им приходится решать свои материальные и социально-бытовые вопросы, что также существенно усложняет адаптацию. [30].

На профессиональное развитие молодых специалистов в значительной степени влияют первые годы работы, поскольку именно этот период считается своего рода тем «испытательным сроком», который в дальнейшем определяет позиции специалиста в социальной и профессиональной среде. В качестве основных элементов адаптации молодого специалиста можно выделить овладение системой профессиональных знаний и навыков; овладение профессиональной ролью; выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении должностных функций; удовлетворенность выполняемой работой; интерес к работе, возможность реализации своего потенциала; стремление к совершенствованию в рамках профессии;

информированность по важнейшим вопросам работы; установление хороших взаимоотношений с коллегами; ощущение психологического комфорта; чувство справедливого вознаграждения за труд; взаимопонимание с руководителем [26].

Вторичная адаптация имеет место при переходе работника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, адаптации в новой должности, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов.

Работники, имеющие опыт практической профессиональной деятельности, поступая на новое предприятие (вторичная адаптация), с точки зрения быстрее адаптируются к профессиональной деятельности, а наиболее существенное значение для них имеет вхождение в новый социум. Общаясь с членами трудового коллектива, работник получает информацию о формальных и неформальных группах и лидерах, нормах поведения, традициях, обычаях, принятых в социуме, деловых и личных качествах его членов. Эта информация не просто пассивно усваивается им, она соотносится с его системой взглядов, убеждений и ценностей, которые являются результатом предшествующего жизненного опыта работника, проходит оценку, в результате которой формируется его собственное отношение к окружению [29].

Важно отметить, что при переходе на новую должность или в другое подразделение (адаптация в новой должности) акцент адаптации перемещается со знакомства с самой организацией и внутренними процедурами на освоение новых профессиональных знаний и навыков, бизнес процессов, необходимых для выполнения новых должностных обязанностей. Целями адаптации сотрудника в новой должности являются: ускорение вхождения в должность; освоение процессов взаимодействия с другими подразделениями коллегами; достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки [14].

В целом, процесс адаптации новых сотрудников предполагает решение трех основных задач: разрушение старых поведенческих норм нового сотрудника, заинтересованность сотрудника в работе организации и усвоение сотрудником новых норм поведения [12].

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2. снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [46].

Управление адаптацией предполагает выделение факторов, влияющих на адаптацию работников, разработку показателей эффективности процесса адаптации, определение круга адаптационных мероприятий и лиц, которые будут реализовывать и контролировать реализацию программ адаптации, разграничение сферы ответственности различных подразделений, включенных в процесс.

Источником информации о показателях адаптации служит документация организации и результаты опросов как самих работников, так и их непосредственных руководителей. Социально экономические формы проявления удовлетворенности трудом той или иной социальной группы определяется, прежде всего, местом этой группы в структуре общества, общественной организации и разделении труда, ее правовым и моральным статусом в обществе. Также ученые выделяют такое понятие, как «темпы адаптации», под которыми понимают скорость, и интенсивность протекания процесса адаптации персонала во времени. Продолжительность адаптации в зависимости от квалификации и должности, которую работник занимает, а также от размеров организации может занимать по времени от одной недели до 1-2 лет. На продолжительность адаптации влияют следующие факторы:

1) социально-демографические характеристики и свойства личности;

2) характер, содержание, условия и организация работы;

3) условия профессионального обучения, повышения квалификации и продвижения;

4) социально – бытовые условия (уровень заработ-

ной платы, уровень развития социальной инфраструктуры, отдаленность от места жительства);

5) ориентация и установка в труде, мотивы выбора профессии;

6) уровень межличностного общения в коллективе и морально – психологический климат [47].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции [4].

Эффективность адаптации описывается через систему факторов, которые можно разделить на субъективные и объективные. Объективные факторы характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия работников в ее различных сферах, которые подразделяются по принадлежности к одному из аспектов трудовой адаптации: профессиональный – соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места; социально-психологический – степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации; психофизиологический – степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс. Субъективные факторы характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом и определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к отношениям с коллективом и руководителем, к принятию норм и условий труда, к пониманию места индивидуальных задач в достижении целей организации, к состоянию здоровья, настроению, уровню тревожности, степени утомляемости, активности поведения.

К субъективным факторам также относят социально-демографические (пол, возраст, стаж работы, социальное положение), социально-психологические (уровень притязаний, мотивация, быстрота ориентации в производственной ситуации, коммуникабельность и т.д.) и социологические характеристики (степень профессионального интереса, моральная и материальная заинтересованность в эффективности и качестве труда и т.д.).

Все приведенные характеристики и факторы успешности адаптации могут быть измерены при помощи анкет, тестов, интервью, анализа документов, а также впоследствии ка-

чественно проинтерпретированы руководителем или специалистом отдела персонала. Все это должно быть реализовано в модели адаптации персонала в организации, разработанной на основе теоретических понятий и анализа практической деятельности компаний.

Независимо от реализуемой модели **в процессе адаптации работник в организации проходит 3 стадии:** ознакомление, приспособление, ассимиляция. На стадии ознакомления работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки трудовой деятельности, об эталонах и нормах поведения. Стадия приспособления характеризуется амбивалентностью в самосознании и поведении работника – в целом он переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей и поведения, но продолжает сохранять многие свои установки. На стадии ассимиляции осуществляется полное приспособление работника к трудовой среде, идентификация с новой группой, личные цели работника отождествляются с целями коллектива и организации. При этом по характеру идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и идентифицированные. Ядром любой организации является третья категория работников.

Программы адаптации персонала условно можно разделить на общие и специализированные.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- 1) Общее представление об организации: тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы организации; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, взаимосвязи между подразделениями; информация о высшем руководстве; внутренние отношения.

- 2) Оплата труда.

- 3) Дополнительные льготы: виды страхования; пособия по временной нетрудоспособности; выходные пособия; пособия по болезни работника и членов семьи, пособия по материнству; размер пенсии; возможность обучения на работе.

- 4) Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; места оказания первой медицинской помощи.

- 5) Отношения работников с профсоюзом: сроки и условия найма;

- назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; постановления профсоюзов; дисциплина и взыскания.

б) Служба быта: питание; комната отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится **специализированная программа адаптации**, которая охватывает вопросы, связанные с деятельностью конкретного подразделения или рабочего места. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Программа касается следующих вопросов:

1) Функции подразделения: цели и приоритеты; организация и структура; взаимоотношения с другими подразделениями.

2) Права, обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности конкретной работы, ее соотношение с другими работами в подразделении и в организации в целом; длительность рабочего дня и его распорядок; требования к качеству выполняемой работы.

3) Правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4) Осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги; входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5) Представление сотрудникам подразделения.

Данную программу адаптации можно использовать как для первоначальной, так и для вторичной адаптации. Адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе. Поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации персонала.

Одна из категорий работников с особыми потребностями при адаптации — это выпускники вузов. Для тех, кто никогда не работал, объем того, что нужно узнать, чрезвычайно велик.

Поэтому для выпускников проблема заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе. Задача обучения новых сотрудников часто недооценивается. В связи с очень большим количеством информации, которую нужно узнать выпускникам вузов, к их введению в должность следует подойти особенно внимательно. Избыточное информирование в этом случае может привести к усилению стресса и уменьшению возможностей дальнейшего эффективного обучения молодых специалистов.

Другой категорией, которая имеет особые потребности при адаптации, являются работники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, но не перегруженном информацией. Им может оказаться труднее вписаться в коллектив, чем молодым сотрудникам, и на это следует обратить внимание.

Хорошо организованная программа адаптации выполняет две важные функции: производственный инструктаж и построение производственных отношений.

Общий план адаптационных мероприятий представлен М.А. Дмитриевой и Е.А. Столярчук. Процесс адаптации в данном рассмотрении представляет собой реализацию пяти взаимосвязанных этапов.

1 этап: Ориентация в организации.

Аспекты трудовой адаптации: организационный, психофизиологический. Ответственные – руководитель, специалисты отдела управления персоналом, наставник. Форма – собеседование, тренинги, устная беседа, письменная информация. Период времени – первая неделя. Контроль – руководитель подразделения, руководитель компании, отдел персонала.

2 этап: Профессиональная и психологическая ориентация.

Аспекты трудовой адаптации: профессиональный, социально-психологический, психофизиологический. Ответственные – руководитель, наставник. Форма – ознакомление с должностной инструкцией, моделирование действий, знакомство с коллективом и рабочим местом. Период времени – первая неделя. Контроль – руководитель подразделения, отдел персонала.

3 этап: Действенная адаптация.

Аспекты трудовой адаптации: профессиональный, социально-психологический, организационный. Ответственные – работник. Форма – описание круга задач, выполнение обязанностей по должностной инструкции. Период времени – от 1 до 3 месяцев. Контроль – руководитель подразделения,

руководитель компании.

4 этап: Функционирование – определение результатов адаптации.

Ответственные – работник, руководитель подразделения, руководитель компании, отдел персонала. Форма – оценка показателей эффективности адаптации. Период времени – за 5 дней до окончания испытательного срока. Контроль – руководитель подразделения, отдел персонала, руководитель компании.

5 этап: Интерпретация результатов адаптации.

Принятие решения линейным руководителем, отделом персонала, руководством компании о возможности использования работника в организации: адаптирован, частично адаптирован, дезадаптирован.

Более подробно этапы трудовой адаптации рассматриваются многочисленных пособиях по управлению персоналом. Условно выделяют следующие этапы:

I этап: общая ориентация или введение в организацию. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Введение в организацию – довольно длительный процесс, занимающий 1-2 первых месяца работы. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, то период его адаптации будет минимальным.

На данном этапе происходит ознакомление нового сотрудника с организацией, корпоративными правилами, историей, структурой, рабочим распорядком и т.д. Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы, возможности для продвижения и др.

Процедура введения в организацию должна способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. От процесса введения в организацию в значительной степени зависит, будут ли работники усваивать одобряемые организацией ценности, установки, будут ли они испытывать чувство приверженности к ней или же у них сложится негативное представление о компании. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его полной

информацией о ней и перспективах, которые он сможет иметь, работая в ней.

Инструменты, применяемые на первом этапе, - проведение вводных тренингов и инструктажей, ознакомление с корпоративной документацией. В ходе проведения данного этапа должны затрагиваться вопросы о политике организации, оплате труда, дополнительных льготах, технике безопасности, экономических факторах, процедуры, правила, предписания, формы отчетности, рабочие обязанности и ответственность.

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требования и ожиданий со стороны компании. Многие организации издадут буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию.

II этап: введение в подразделение – основная нагрузка ложится на руководителя подразделения. Первый разговор с новичком рекомендуется строить в форме диалога, а не в виде директив со стороны руководителя. В ходе беседы важно создать такие условия, чтобы работник чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы. [31].

III этап: введение в должность – представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить с окружающими. Такие процедуры дают человеку ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, позволяют избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала, а тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода и оформить позитивное отношение к новым обязанностям и окружению. В результате экономятся затраты и повышается производительность труда [11].

Инструментами данного этапа являются: положение о подразделении; должностная инструкция сотрудника; составленный план работы на первые три месяца, содержащийся в адаптационном листе; утвержденные регламенты и правила.

Непосредственный руководитель нового работника начинает свое общение с новичками после того, как с ним

побеседовал руководитель подразделения. Он отвечает за его ознакомление с работой и его основными функциональными обязанностями. Непосредственный руководитель раскрывает основное содержание профессиональной деятельности и то, какой вклад работа нового сотрудника вносит в общий успех подразделения и организации в целом. Непосредственному руководителю следует учитывать, что процессу адаптации к должности мешают трудности, связанные с недостатком необходимой информации, неуверенность и страхи, которые могут возникать в первый день работы. Руководитель должен продумать, какие меры могли бы помочь новичку обрести необходимую уверенность. Также непосредственному руководителю рекомендуется провести беседу с работником в конце первого рабочего дня. Это позволит работнику задать вопросы, прояснить то, что осталось неясным, подчеркнет заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь, поможет закрепить верные установки и настрой на работу.

IV этап: действенная адаптация. На данном этапе у нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника. Этот этап начинается не ранее, чем через неделю после его выхода на работу. Необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно проводить с ним оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами. [14].

V этап: функционирование. Завершающий этап процесса адаптации. Можно охарактеризовать его, как этап постепенного преодоления производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [4].

Таким образом, адаптация является определяющим этапом профессионального становления работников. Правильно организованный и последовательно реализуемый процесс тру-

довой адаптации помогает работнику успешно приспособиться к организационным, профессиональным, санитарно-гигиеническим, социально психологическим и другим особенностям организации, что в дальнейшем ведет к более продуктивному взаимодействию и непосредственно сказывается на результатах труда. Трудовая адаптация, таким образом, в целом представляет собой процесс освоения работником организационной культуры предприятия, а освоение в различных ее аспектах и проявлениях может свидетельствовать об успешном завершении адаптационного периода.

1.3. Роль организационной культуры в адаптационных и дезадаптационных процессах

Применительно к организации понятие культуры стало примеряться сравнительно недавно, не более 60-70 лет тому назад по результатам исследований в области управления, психологии, социологии и других фундаментальных теоретических исследований, выполненных в области социальных отношений в XX столетии. Во второй половине прошлого века понятие организационной культуры прочно вошло в лексикон руководителей организаций.

Уже с середины 30-х годов XX века начали распространяться различные теории о сущности культуры организации, а в настоящее время интерес к концепции культуры организации еще более вырос, причем во многих областях науки [2]. По одной из версий понятие «организационная культура» было введено в 20-е гг. прошлого века выдающимся советским ученым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР, А. Гастевым, который высказывался, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры» [17].

Через несколько лет, Э. Мэйо, осмысливая итоги экспериментов, проведенных под его руководством в Western Electric, убедился в том, что, наряду с организационно-экономическими, на служебное поведение работников оказывают иные, не физические факторы. Выводы Э. Мэйо о необходимости развития «чувства групповой сопричастности» на основе разделяемых ценностей явились первым импульсом для дальнейшего изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

Теоретическое и концептуальное осмысление понятия культуры организации продолжилось с конца 30-х гг. в трудах Ч. Барнарда и Г. Саймона, которые во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура».

В конце 1960 годов в США публикуется ряд трудов, например Д. Хэмптона, Х. Трайса, в которых уже не рассматривается признанный факт существования культуры в организациях, а уделяется внимание разнообразным принятым традициям, обрядам и ритуалам.

В начале 80-х годов в ряде исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл., Т. Дила и А. Кеннеди на примере крупнейших корпораций США были убедительно продемонст-

рированы преимущества компаний с сильной идеологией. Все это резко повысило интерес к проблеме организационной культуры.

В середине 80-х годов появляются первые серьезные научные труды, посвященные организационной культуре. В описании организации как социальной системы Т. Парсонс указывает, что существует «культурная система, представляющая собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем» [18]. Т. Парсонс предложил хоть и точную, но достаточную сложную для большинства менеджеров-практиков теорию, поэтому большее распространение получил вышедший в начале 90-х годов труд Э. Шейна «Организационная культура и лидерство» [49]. Именно труд Шейна, ставший на сегодняшний день классическим в области организационной культуры, обратил внимание широких слоев управленцев на культуру своих организаций.

Из современных российских авторов А. Пригожин и В. Спивак, первым выпустившего отдельную книгу, посвященную культуре организации [44], в которой проводится попытка отчасти переложить теорию Э. Шейна применительно к российской действительности. А. Максименко подробно рассмотрел применительно к организационной культуре психологические шаблоны поведения [27]. Так же существует труд Т. Соломанидиной, предложившей свой способ оценки культуры организации [43].

В 2004 году коллектив авторов под руководством В. Грошева выпустил первый российский учебник по организационной культуре, в котором при сведении воедино всех теорий организационной культуры, на наш взгляд, сделана попытка «объять необъятное» [33].

В целом, современные исследования рассматривают явление организационной культуры в контексте стратегического управления персоналом.

В связи с этим необходимо более подробно рассмотреть понятие организационной культуры, его сущность, изучить способы её формирования и поддержания и доказать что сложившаяся в организации культура влияет на эффективность и работоспособность коллектива.

Организационная культура состоит из двух понятий «организация» и «культура».

Культура – это общепризнанные материальные и духовные ценности, созданные людьми, а так же сам процесс их соз-

дания, преумножения, немыслимый без культурной деятельности человека [32].

Организация – структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей [32].

В современной литературе существует достаточно большое количество определений организационной культуры. Как и большинство фундаментальных понятий социальной психологии организаций концепция организационной культуры не имеет единого толкования [42].

Одно из определений организационной культуры дают Я.В. Радченко, Э.А. Смирнов. Организационная культура, с их точки зрения – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости между собой и с организацией, а также перспектив развития.

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Таким образом, организационная культура представляет собой сложное сочетание важных предположений (часто малоосознанных), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива [13].

По мнению Э. Шейна организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [49].

Большинство авторов сходятся на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в

основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах [13].

Несмотря на очевидное разнообразие определений, и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты:

1. В большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и так далее). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

2. Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других — может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

3. Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные; предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда больше влияния на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Есть и некоторые различия в определениях. Их можно условно разбить на две основные группы. К первой группе относятся высказывания Я.В. Радченко и Э.А. Смирнова утверждающие, что организационная культура – это система правил и норм. Вторая группа объединяет определения О.С. Виханского и А.И. Наумова, Э. Шейна, в которых культура организации рассмат-

ривается как способ существования, адаптации к внешней среде.

В целом **организационная культура** может рассматриваться как **совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий**. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации – стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды.

Роль организационной культуры в управлении персоналом велика. Ее можно рассматривать с различных позиций: с точки зрения сотрудника; с точки зрения руководителя.

Организационная культура с точки зрения сотрудников. У человека, пришедшего в организацию, первое впечатление о ней складывается благодаря организационной культуре. Всё, с чем он сталкивается в организации, несёт на себе отпечаток организационной культуры.

Организационная культура предстаёт перед новым сотрудником в виде поведения окружающих, подчиняющихся неизвестным законам, согласующихся с неизвестными ценностями. Если работа по адаптации новичков поставлена хорошо, то до сотрудника доводится свод правил и норм, согласно которым он должен вести себя, работать, те ценности, на которые он должен ориентироваться.

Организационная культура оказывает немалое влияние на **мировоззрение** человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива и вступают с ним в конфликт.

Для работников организационная культура задает направленность деятельности – **ориентир** (цель деятельности тесно связана с ценностями, принятыми в организации), а также **допустимые способы** достижения различных целей (как личных, так и организационных). Относительная устойчивость характеристик культуры к изменениям поддерживает у работников чувство стабильности, что отвечает потребности в безопасности, одной из базовых потребностей человека. Слишком быстрые изменения элементов культуры, особенно глубокие, касающиеся структуры предприятия, нарушают ощущение стабильности и вызывают чувство тревоги за будущее. Если крупные изменения происходят во внешней среде, организационная

культура, ориентируя работников в главном, служит своеобразной технологией выживания, способствует сохранению положения организации на рынке.

Организационная культура обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах работников, т. к. достижение целей организации способствует достижению их собственных целей, удовлетворению их потребностей, соответствует внутренней структуре личности каждого работника (в идеале). Элементы организационной культуры, усвоенные работником ценности и нормы, являются внутренними побудительными силами, **мотивирующими** работника к эффективной деятельности, к более производительному и качественному труду.

Организационная культура с точки зрения менеджеров. Отношение руководства к организационной культуре может проявляться двояко: если культура не противоречит целевым установкам руководства, то они её не ощущают, не замечают, но чувствуют себя комфортно. Однако, если базовые установки существующей культуры не способствуют развитию организации, если цели работников противоречат целям руководства, то культура становится серьёзным препятствием на пути развития и может стать причиной краха организации.

Очень многие теперь существующие организации зародились в советский период, где структура определялась тогдашними представлениями об эффективной структуре организации, т. е. по тому же принципу, по которому строились и партийные организации.

В соответствии со структурой подбирались и руководители, поэтому их могли без особых потерь перемещать с одного предприятия на другое. Если руководители не подходили для данной роли, назначались другие. Поэтому новые владельцы долго существующих предприятий столкнулись с проблемой подбора руководителей, особенно молодых, воспитанных на рыночных условиях хозяйствования, подходящих для управления ими.

Руководители старшего поколения также не подходят, в силу своей устаревшей ориентации на плановую экономику и слабой способности к реагированию на быстро меняющиеся рыночные условия. В таком случае структура организации является тем отправным элементом, который определяет политику преобразований и развития (существует необходимость перестройки структуры или нет, соответствует она новому руководству и тем задачам, которые ставятся перед организацией или нет).

Степень соответствия поведения руководителей официально задаваемым нормам поведения, провозглашаемым ценностям является фактом проявления организационной культуры, который формирует представление работников о руководстве и действительно ценном в данной организации поведении.

В теории были выявлены также основные функции организационной культуры, которые не только характеризуют ее наиболее полно, но и определяют роль культуры в развитии организации. Все функции условно можно подразделить на две группы:

1) определяемые внутренним состоянием формального механизма организации;

2) определяемые необходимостью адаптации организации к внешней среде.

К первой группе функций относятся следующие:

1. *Охранная*. Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, т.е. она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Культура включает специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличить ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом. Особенно актуальна эта функция культуры для современных российских экономических организаций.

Сегодня во внешней среде российского бизнеса отсутствуют необходимые условия, упорядочивающие хозяйственную жизнь, - как формальные (экономическое законодательство), так и неформальные, которые определяются развитием общей экономической культуры; существует высокая агрессивность внешней среды российских организаций. Российские фирмы действуют в условиях нестабильности и неопределенности политической среды. Российские компании до сих пор являются относительно чужеродным элементом в структуре общества, которое в основном не адаптировалось к изменяющимся условиям существования и не приняло формирующейся системы ценностей российской частнопредпринимательской экономики.

Указанные факторы обуславливают необходимость особого внимания руководителей российских организаций к проблемам формирования организационной культуры. Она способна ограничить пространство неопределенности и изменить баланс сил в пользу стабильности и устойчивости.

2. *Интегрирующая.* Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп – ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутриорганизационной жизни:

- лучше осознать цели организации;
- приобрести наиболее благоприятное впечатление об организации, в которой он работает;
- ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

3. *Регулирующая.* Организационная культура включает неформальные, неписанные правила. Они указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д. Таким образом, задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности труда в организации, поскольку:

- ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость участников организации в выполнении своих задач;
- наличие неформальных правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих несогласованность действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации.

4. *Замещающая.* Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления в организации. Поскольку культура в отличие от формального механизма в большей своей части самовоспроизводящийся феномен – самовоспроизводятся язык культуры, культурные коммуникации, привычные формы поведения в рамках культурной среды, то многие элементы культуры для своего воспроизводства не требуют специальных усилий и затрат.

5. *Адаптивная.* Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь возможен противоположный процесс – индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом,

чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач. Для российских фирм, у которых вопросы кадровой политики стоят очень остро, функция адаптации чрезвычайно актуальна.

6. *Образовательная и развивающая.* Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Управляющие в организациях должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является приращение знаний и навыков работников, которые организация может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в своём распоряжении.

7. *Управление качеством.* Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы – экономических благах, поскольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

8. *Ориентирующая.* Направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

9. *Мотивационная.* Создает необходимые стимулы для эффективной работы и достижения целей организации.

10. *Формирование имиджа организации,* т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Организационная культура – явление не однородное. Исследователи по-разному выделяют и обосновывают структуру организационной культуры. В работах В.И. Маслова существуют следующие составляющие:

- ценности, установки, приоритеты;
- система отношений, определяющая восприятие работниками своей работы и организации;
- поведенческие нормы, определяющие действия и поведение работников;
- действия и поведения работников в конкретной ситуации [28].

Некоторые исследователи [21] предлагают более подробную структуру организационной культуры, выделяя в ней следующие компоненты:

1. *Мировоззрение* – представления об окружающем мире, природе человека, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьёзно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иным мировоззрением.

2. *Организационные ценности*, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. *Нормы* – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

4. *Стили поведения*, характеризующие работника конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащей ролевой моделью поведения для сотрудников.

5. *Психологический климат* – устойчивый психологический настрой её членов, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности и характер межличностных отношений.

Климат в организации определяется тем, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации, что они думают и чувствуют в связи с ней. Его можно оценить, изучая отношения людей к труду, друг другу и организации в целом.

Существует несколько уровней организационной культуры. Она включает в себя миссию организации, ценности, цели, нормы, обычаи, ритуалы [45].

Миссия организации представляет набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. В данном случае миссию можно сравнить с религией организации. Каждый член организации должен представлять ту миссию, которую выполняет организация, что бы активнее организовать себя как личность. Организация, имеющая миссию, излучает жизненную силы и является источником колоссальной энергии. В ней рождается энтузиазм, который распространяется на все уровни. Миссия должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и широко представлена всем участникам организационной деятельности. Именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений.

Организационные ценности определяют, что считается важным в данной организации. Они являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Формирование любой организации начинается с определения базовых ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными потребностями и интересами сотрудников. Среди ведущих индивидуальных ценностей выделяют уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состоятельность.

Цель - это желаемый результат, которого стремится добиться организация. Любая организация имеет множество целей, среди которых принято выделять три вида: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

Цели - задания - это программы, планы, поручения, которые ставятся извне организацией более высокого уровня и отражают основные предназначения данной организации. Эти цели должны быть приоритетными. Цели-ориентации - это особые цели отдельных подструктур и членов организации, связанные с удовлетворением их разнообразных потребностей и интересов и реализуемые через организацию как человеческую общность. Цели системы - это цели, вытекающие из необходи-

мости обеспечения целостности организации, стабильности функционирования, сохранения интегративных качеств.

Нормы - это средства регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательны для всех;- это требование, предписание, пожелание и ожидание отличности определенного поведения. Нормативная сторона организационной культуры включает чрезвычайно широкий круг требований.

Обычай - устойчивая система норм поведения человека в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку. Приняв форму определенного стереотипа поведения, обычаи регулируют поведение людей, нередко освобождая их от принятия самостоятельного решения.

Ритуал - это система символических поведенческих актов. При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удается приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, прерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям. Магическое воздействие ритуальной символике оказывается сильнее прагматизма и чисто рациональных установок. Вот почему к организации ритуалов нужно относиться серьезно, не жалея времени на их качественную подготовку.

Манера одеваться, стиль одежды является непременным атрибутом организационной культуры. Именно этому элементу организационной культуры уделяется большое внимание со стороны специалистов. Большинство организаций, добившихся успехов в своем деле, имеют униформу либо особые знаки принадлежности к ней.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре в целом. Кроме того, все перечисленные элементы организационной культуры стремятся к самовоспроизводству и сохраняют культуру как единое целое.

Элементы культуры, влияющие на адаптацию или дезадаптацию персонала в организации. Процесс адаптации является частью управления персоналом. В связи с этим управление организационной культурой – это целенаправленной воздейст-

вие на систему ценностей, отношений, поведенческие нормы, действия и поведение работников или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т.п.).

Управление организационной культурой осуществляется с помощью организационных и социально-психологических методов управления, которые используются в комплексе, так как отношения, на которых они базируются, неразрывны и органичны. Рассмотрим каждый из методов отдельно:

1. Организационные методы базируются на организационных отношениях между людьми. Всю совокупность этих методов можно классифицировать по трем группам:

- Методы организационно-стабилизирующего воздействия предназначены для создания организационной основы совместной работы. Это распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений.
- Методы распорядительного воздействия предназначены для реагирования на неучтенные моменты деятельности, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы (указания, приказы, директивы, распоряжения и так далее).
- Методы дисциплинарного воздействия предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

2. Социально-психологические методы предназначены для воздействия на отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, инструментах влияния на поведение людей в организации. Социально-психологические методы включают в себя: социальное планирование и социальную поддержку; развитие потенциала коллектива, групп и работников; формирование и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы в организации; формирование команд; участие работников в принятии решений; формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации; повышение качества трудовой жизни; индивидуальный подход к работникам.

Субъектом управления организационной культуры являются топ-менеджеры и главные акционеры компании.

Как утверждает В.И.Маслов, что говорить о создании организационной культуры не совсем точно: люди приходят на предприятие со своими представлениями о том, как относиться к делу, к руководству, друг к другу, так что сама по себе организационная культура – объективная данность, своего рода «гигиенический фактор» (как воздух, свет в любой организации). Руководителю предстоит формировать и поддерживать, а также вовремя изменять эффективную организационную культуру. Именно в рамках такой культуры организации и возможна успешная реализация стратегического управления персоналом.

2. Опыт внедрения программ адаптации на предприятиях различного типа

2.1. Анализ системы адаптации персонала в торговой организации¹

Целью системы управления адаптацией работников в **торговой организации** является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников осуществляет отдел кадров. Организационные вопросы решают специалисты отдела по работе с персоналом. Технические вопросы решают руководители подразделений и наставники, вопросы стимулирования новых сотрудников и их наставников – специалисты отдела трудовых отношений и организации труда.

Организация процесса адаптации в **торговой организации** происходит следующим образом.

Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место непосредственный руководитель выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию работника; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника; назначает наставника или просит, кого-либо из будущих коллег оказывать неформальную помощь; проверяет готовность рабочего места; связывается с работником, для того чтобы убедиться, что все в порядке. Также он помогает новому сотруднику быстрее познакомиться с коллегами, организационной структурой компании (куда с каким вопросом можно обратиться), курирует деятельность вновь принятого сотрудника в период испытательного срока, помогая ему, контролируя и формируя его лояльность к компании.

Эти процедуры (действия) непосредственного руководителя направлены на снижение тревожности и неуверенности нового сотрудника в первые дни работы.

¹ на основе выпускной квалификационной работы студентки Скворцовой Е.В., специальность «Управление персоналом»

Общее ознакомление с организацией предусматривает ознакомление и получение общего представления об истории, миссии и корпоративной (организационной) культуре торговой организации. На данном этапе новый работник получает общее представление о торговом предприятии, проходит ознакомление с Коллективным договором, с основной политикой и стратегией, с порядком и сроком выплаты заработной платы, с дополнительными льготами, с правилами охраной труда и техникой безопасности, с правилами внутреннего трудового распорядка, с профсоюзом, со службой сбыта.

На наш взгляд данный этап адаптации персонала требует значительных временных затрат, поэтому можно предложить альтернативу и разработать брошюру, которая будет включать в себя информацию об организации.

Следующий этап адаптации заключается во введении в подразделение нового работника. Он предусматривает ознакомление и получение представления о подразделении (отделе). На этом этапе работник: осматривает свое подразделение; представляется сотрудникам подразделения; знакомится с положением о подразделении; основами системы материального стимулирования и премирования работников; организацией питания на предприятии; процедурами, правилами, инструкциями, предписаниями; основными целями и задачами подразделения с порядком принятия пищи, перерывов, отдыха; с порядком пользования телефонами.

Введение в должность (профессию) предусматривает ознакомление принятого работника с основными задачами рабочего процесса и технологическими процедурами подразделения. На данном этапе затрагиваются следующие темы: должностная инструкция работника; цели и функции рабочего процесса на рабочем месте сотрудника; процедуры взаимодействия с подразделениями, различными рабочими местами внутри подразделения; процедуры и технологические инструкции рабочего места; нормативы и критерии качества выполнения рабочих операций в системе общего рабочего процесса; возможность сверхурочных работ и порядок их организации в отделе, предприятии; порядок взаимопомощи и сотрудничества в отделе в случае отсутствия сотрудника; перечень исполняемых документов и порядок отчетности; порядок хранения, использования информации и уничтожения рабочей документации; пределы компетенции и инициативы сотрудника; технологические правила, процедуры характерные для данного рабочего места отдела предприятия; правила поведения в нештатной ситуации;

перечень сведений, составляющих коммерческую тайну ЗАО «МЕГАМАРТ».

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику - опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать.

Наставничество – это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных. Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным сотрудником.

Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых ЗАО «МЕГАМАРТ»;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- снижение текучести кадров;
- подготовка документов «План вхождения в должность» и «Лист оценки и развития компетенций».

К характерным признакам наставничества относятся:

- 1) гибкость. Наставничество может осуществляться самыми разнообразными способами и в самых различных ситуациях. Необходимыми условиями являются время и наличие хотя бы двух человек;

2) прикладной характер. Наставничество имеет отношение к профессиональной деятельности и охватывает весь диапазон этой деятельности;

3) индивидуальность. Наставничество напрямую связано с потребностями и интересами личности;

4) ориентация на людей. Люди воспринимаются такими, какие они есть, со всеми их ценностями, мотивами, чувствами;

5) наличие обратной связи;

6) высокий мотивационный потенциал.

Наставниками могут быть только те сотрудники, которые обладают опытом и необходимыми навыками, приобретенными за годы работы в данной организации. Но, как показывает практика, во многих случаях наставники не имеют полноценной информации об организации.

Процесс наставничества контролируется с помощью входящего зачета и оценки индивидуальной деятельности перед окончанием испытательного срока на базе плана вхождения в должность.

В торговой организации заполняются листы оценки нового сотрудника в период прохождения испытательного срока, в которых отражается оценка знаний и умений работников. По результатам анализа оценки персонала, по заявкам подразделений составляется план обучения и самообразования персонала на год.

На практике традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к микросреде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, измерив, удовлетворенность персонала следующими факторами: производственной ситуации, морально-психологического климата в коллективе и отношениями между работником и непосредственным руководителем [39].

Для анализа данных факторов мы использовали анкету, которая состоит из трех блоков.

Для выявления удовлетворенности персонала нами совместно с отделом кадров было проведено исследование удовлетворенности персонала фактором морально-психологического климата в коллективе, метод исследования – анкетирование, так как получить информацию нужно было от нескольких работников организации. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие на ЗАО «МЕГАМАРТ» 1 месяц

– 18 человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы, а поставили просто прочерк (табл. 2) (Приложение 1).

Таблица 2

Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

Критерии	Доволен (специалисты), %	Доволен (работники), %	Не доволен (ИТР), %	Не доволен (работчие), %
1	2	3	4	5
Взаимоотношениями в коллективе	36,8	87,5	10,5	6,2
Результатами своей работы	68,4	81,3	5,3	6,3
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47,4	37,5	-	6,3
Регламентом работы	68,4	68,8	10,5	6,2
Сплоченностью коллектива	26,3	56,3	26,3	15,5
Организацией досуга	10,5	56,3	47,4	18,8
Предъявляемыми к Вам требованиями	52,6	62,5	21,1	6,3
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	31,6	43,8	47,4	6,3
Взаимодействием с другими отделами	47,4	56,3	5,3	25
Перспективами своего служебного роста	47,4	31,2	11,6	18,8
Справедливостью морального и материального стимулирования	46,3	38,8	11,6	5,3
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	52,6	11,3	5,3	45,0
Возможностью общения в процессе работы	94,7	43,8	-	18,8

Бытовыми условиями труда	47,4	6,3	10,5	55,0
Размером заработной платы	55,8	42,5	8,4	10,0

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности специалистов и работников наблюдаются различия.

Работников низшего звена больше устраивает:

- взаимоотношения в коллективе;
- сплоченность коллектива;
- организация досуга.

Работники высшего звена наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

- возможность общения в процессе работы;
- бытовые условия труда.

Вместе с тем, работники в отличие от специалистов выразили сильное недовольство бытовыми условиями труда (55%).

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем нами совместно с сотрудниками отдела кадров было проведено исследование, в котором участвовали работники, проработавшие в торговой организации 1 месяц – 18 человек. Также был использован метод исследования – анкетирование (табл. 3)

Таблица 3

Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

	Директора	Руководителя подразделения
Он – хороший человек	6,3	12,5
Он – начальник	68,8	50,0
Он лучше знает, как и что делать	12,5	18,8
Он знает Ваши нужды и заботится о Вас	6,3	-
Он сам показывает пример в работе	6,3	12,5
С ним опасно ссориться	6,3	12,5
Он настоящий профессионал	12,5	6,3
Вас могут лишить премии	12,5	12,5

Как видим, большинство опрошенных сотрудников выполняют распоряжения директора и руководителя подразделения в силу того, что он обладает властными полномочиями. Было выявлено, что руководство в пределах своих функций проводит определенную организационную, разъяснительную и воспитательную работу, направленную на усиление мотивации качественного труда и вовлеченность персонала в процесс управления производством.

При приеме на работу в условиях рыночной экономики преобладают следующие тенденции:

- усилились требования к профессионализму специалиста;

- при приеме работников кадров предпочтение отдается специалистам, которые имеют, помимо основной профессии, несколько смежных профессий;

- отбор специалистов стал более тщательным. Прием на работу осуществляется по рекомендациям, по результатам тестирования [2, с. 392].

Работники удовлетворены отношениями администрации к организации их трудовой деятельности и с точки зрения взаимоотношений, как в коллективе, так и между администрацией и сотрудниками.

Для выявления уровня удовлетворенности персонала факторами производственной среды мы опросили сотрудников, проработавших 1 месяц – 18 человек. Исследование проводилось в два этапа: на первом этапе опрашивались работники после 10 дней работы на предприятии и второй этап проводился среди работников, проработавших на предприятии один месяц. Метод исследования – анкетирование (Приложение 1).

Уровень удовлетворенности факторами производственной среды через 10 дней работы колеблется от 42,4%, а через месяц колеблется от 55,8% (размер зарплаты) до 96,4% (отношения между коллегами). В целом, удовлетворенность новичков работой в торговой организации уменьшается: если после первой недели на предприятии указали, что работа им нравится 58,6% новых работников, то через месяц удовлетворенность супермаркетом уменьшается до 32,4%.

Было проведено исследование целью, которого была оценка эффективности действующей процедуры трудоустройства и введения в коллектив. Процесс трудоустройства большинства новых сотрудников оценивают неудовлетворительно, доля негативных ответов превышает 53,4%.

Результат удовлетворенности всеми факторами производственной среды таков. Более половины адаптантов – 57,1%

намерены лучше осваивать свой участок работы, 33,6% адаптантов – заинтересованы в повышении квалификации.

Проанализировав систему адаптации персонала торговой организации, мы выявили, что условия, предоставленные руководством данной организации для людей, участвующих в процессе адаптации, являются неэффективными.

Рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала торговой организации

Анализ программы адаптации персонала в торговой организации показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации. Мы рекомендуем следующие мероприятия:

1. Разработать брошюру, которая выдается каждому новому работнику. Она содержит всю необходимую информацию, нормативные документы, политику в области качества, этический кодекс, политику в области охраны здоровья и безопасности персонала, положения из правил внутреннего распорядка, положения из коллективного договора, структура предприятия, мотивацию и стимулирование труда, заработную плату, поощрения и награды, золотой фонд предприятия, социальный пакет предприятия, социальную сферу предприятия, необходимые рабочие телефоны. На разработанной брошюре, мы уменьшим значительные временные затраты, возникающие на этапе ознакомления с организацией;

2. Для полноценной системы наставничества в торговой организации необходим такой инструмент, как подготовка наставников, так как деятельность наставника очень ответственна. Сотрудники, которые претендуют на получение данного статуса, должны быть доброжелательными, требовательными и ответственными. Большое значение имеют длительность работы будущего наставника в компании и его лояльность по отношению к ней.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того, чтобы избежать необъективности оценки, консульти-

рующие менеджеры могут меняться. Для этой цели обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на позицию или несколько выше, чем менеджер-наставник. Ежегодно нужно проводить тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник;

3. Должна быть хорошо организована поощрительная система наставников. Размер поощрения должен напрямую зависеть от результата трудовой деятельности нового сотрудника. Это сказалось бы на производительности не только нового сотрудника, но и организации в целом, так как хорошо обученный новый работник не будет тревожить своих коллег;

4. Выделение из работников отдела по работе с персоналом определенное количество сотрудников, которые непосредственно занимались бы управлением системой адаптации. Эти работники должны иметь полное представление об адаптации и быть профессионалами своего дела. Данные работники выполняли бы следующую работу: разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдачи работников, повышению удовлетворенности трудом, координацией деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.;

5. Улучшение условий труда – важное направление по повышению производительности труда. Мы предлагаем автоматизацию рабочих мест – покупка и установка нового оборудования, облегчающего процесс трудовой деятельности, организовать комнаты отдыха для персонала торговых точек организации, а также нужно соблюдать принцип организации рабочего места (ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах, правильно располагать и хранить нужные предметы для организации трудового процесса, поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, постоянная готовность рабочего места к проведению работы и усвоить все перечисленные выше принципы);

6. Организация корпоративных мероприятий для сотрудников организации по формированию командного духа и благоприятной психологической обстановки в коллективе. Для этого нужно разработать определенную программу по проведению корпоративных мероприятий, которая будет содержать сценарий проведения вечеров, а также планирование небольших презентов, посвященных данному корпоративному мероприятию.

Выполнение рекомендуемых выше мероприятий предполагает решения ряда задач – финансовые возможности организации, поиск средств, назначение ответственных лиц за выполнение, определение сроков исполнения. Изменения, которые мы предлагаем, могут быть представлены в виде рекомендаций по совершенствованию адаптации персонала, с целью повышения экономических показателей деятельности организации (табл. 4).

Таблица 4

Рекомендации по совершенствованию адаптации персонала ЗАО «XXX»

Рекомендуемые мероприятия	Содержание действий	Источники ресурсов	Сроки исполнения	Ответственные люди за исполнение
1	2	3	4	5
Разработка брошюры	1) моделирование макета разработанной брошюры 2) создание необходимого содержания брошюры 3) изготовление брошюры «Добро пожаловать в МЕГА-МАРТ!»	За счет средств на рекламу	1 - 2 недели 1 неделя 1 - 3 недель	администрация
Подготовка наставников	1) организация тренингов по обучению наставников 2) предоставление доступа к необходимой информации об организации 3) проведение кон-	За счет прибыли организации	2 - 4 недель 2 раза в неде-	администрация

	сультаций по возникающим вопросам у наставников		лю	
Создание поощрительной системы наставников	1) выплаты премий по результату выполнения задания 2) предоставление дополнительных дней к отпуску	За счет прибыли организации	1 месяц	Руководитель ЗАО «МЕГА-МАРТ»
Создание группы людей, занимающихся управлением адаптации персонала	1) выделение определенного количества людей из отдела по работе с персоналом 2) поставить цели перед данными людьми 3) организовать их трудовую деятельность в управлении	за счет фонда оплаты труда	1 - 2 недели 1 неделя 1 - 2 месяца	Руководитель ЗАО «МЕГА-МАРТ» и администрация
Улучшение условий труда	1) автоматизация рабочих мест продавцов – покупка и установка нового оборудования 2) организация комнат отдыха для персонала торговых точек 3) соблюдение принципов организации рабочего места	за счет прибыли и повышения товарооборота	1 - 3 месяцев	администрация и бухгалтерия
Организация корпоративных мероприятий	1) проведение вечеров, посвященных различным праздникам 2) разработать сценарий по проведению праздничных вечеров 3) организовать небольшие презенты 4) назначить ответственного по организации праздничных вечеров	частично за счет собственных средств сотрудников и частично за счет прибыли организации	1 - 2 месяцев	администрация и сотрудники подразделений, назначенные ответственными за проведение мероприятия

Для организации данных мероприятий нами были использованы нормативные документы, на основе которых регулируется система адаптации персонала в торговой организации.

2.2. Адаптация молодых специалистов к условиям опытного производства в конструкторском бюро²

Исследование адаптации молодых специалистов к условиям производства в конструкторском бюро

Диагностический инструментарий исследования: наблюдение с заполнением формализованного протокола. Критерии наблюдения разработаны А. Я. Кибановым.

Наблюдение проводилось в естественных условиях производственной среды. Участники исследования были информированы о том, что целью исследования является изучение особенностей адаптации молодых специалистов к условиям производства в ОАО УКБТМ. Все реципиенты нормально относились к мониторингу их адаптационного периода, активно сотрудничали с экспериментатором.

В ходе исследования были получены результаты, которые представлены в таблице 5 и на рисунках 1 – 3.

Таблица 5

Уровни профессиональной адаптации сотрудников в процентном соотношении

Уровни профессиональной адаптации	Кол-во человек	%
Низкий	0	0%
Средний	6	42,8%
Высокий	8	57,2%

Низкий уровень профессиональной адаптации не выявлен среди членов исследуемой группы.

Средний уровень профессиональной адаптации выявлен у 42,8% испытуемых. Эти сотрудники отличаются тем, что в целом они нормально адаптировались к условиям труда и организационной культуре предприятия, но отдельные адаптационные процессы, особенно относительно содержания и качества труда, соблюдения всех требований техники безопасности - нуждаются в совершенствовании. Программу адаптации с таки-

² на основе выпускной квалификационной работы студента Булычева Ю.И., специальность «Управление персоналом»

ми специалистами необходимо продолжать, учитывая особенности течения адаптационной ситуации.

Высокий уровень профессиональной адаптации выявлен у 57,2% испытуемых. Все составляющие адаптационного процесса у этих людей реализованы успешно. Сотрудники являются полноценными субъектами трудового процесса, могут эффективно функционировать в трудовом коллективе, знают и выполняют нормы организационной культуры, имеют высокую трудовую мотивацию.

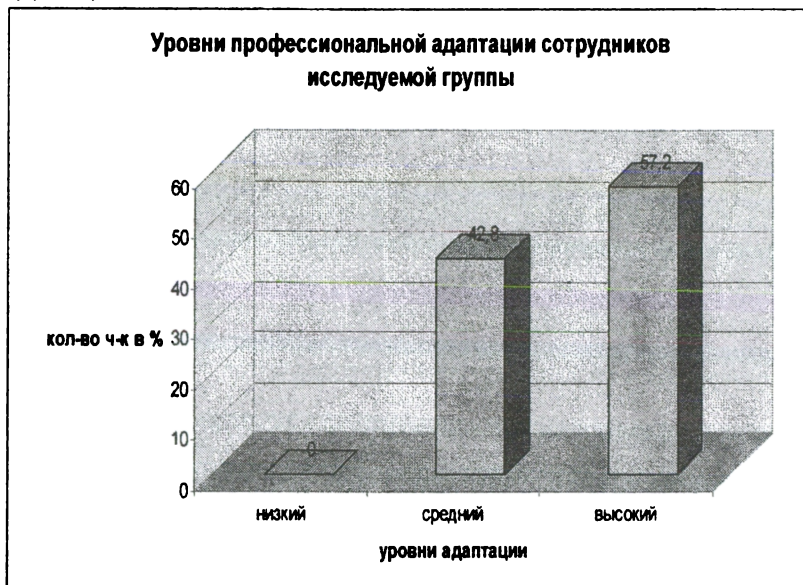


Рис.1. Процентное соотношение сотрудников с разным уровнем адаптации к условиям производства

Анализируя виды адаптационных ситуаций (рис. 2 – 3) заметно, что среди сотрудников исследуемой группы наиболее высокие показатели среднегрупповых значений по таким факторам как: знание организационной структуры предприятия (2,9 баллов), вежливость с коллегами (2,9 баллов), наличие группы здоровья, адекватной требованиям профессии (2,9 баллов), соблюдение субординации (2,7 баллов). Следовательно, именно по этим критериям адаптационный процесс протекает наиболее успешно.

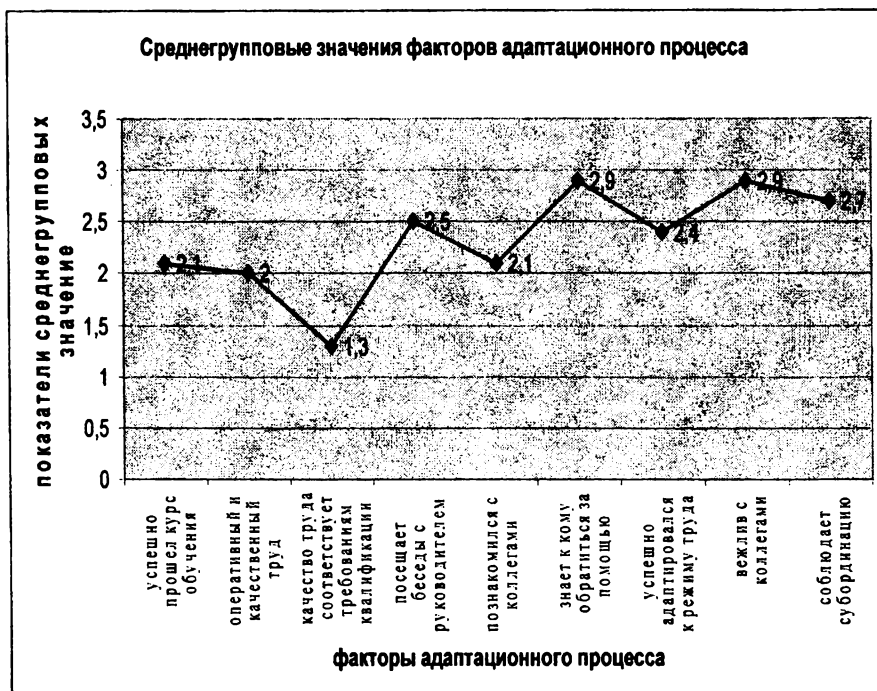


Рис.2. Показатели среднегрупповых значений по факторам адаптации в исследуемой группе

Самые низкие показатели среднегрупповых значений по таким факторам как: качество труда соответствует требованиям квалификации специалиста (1, 3 баллов), наличие удовлетворенности уровнем оплаты труда (1,4 балла), выполнение трудовых норм (1,9 баллов), соблюдение техники безопасности (1,9 баллов). То есть именно эти показатели являются факторами риска возникновения профессиональной дезадаптации.

Итак, адаптационная программа в ОАО УКБТМ имеет не только недостатки, но и определенные достоинства, о чем свидетельствуют полученные в ходе исследования результаты. Достоинствами адаптационной программы являются:

- значительное внимание уделяется социально-психологическому фактору адаптации, что позволяет молодому специалисту быстро влиться в коллектив коллег, поддерживать хорошие, дружеские отношения;



Рис.3. Показатели среднегрупповых значений по факторам адаптации в исследуемой группе

- достаточное внимание уделяется знакомству молодого специалиста с организационной структурой предприятия, его миссией, функциями. Знание организационной структуры предприятия позволяет молодому специалисту иметь четкие представления об устройстве организации и планировать карьерный рост;

- молодой специалист окружен заботой и вниманием руководства, он знает, у кого можно попросить помощи и поддержки. Такой патерналистический характер кураторства может неоднозначно повлиять на молодого специалиста, поэтому необходимо использовать педагогический принцип А.С. Макаренко: «максимум доверия – максимум требования»;

- на предприятии созданы весьма комфортные условия для поддержания физического здоровья сотрудников (баня, отличный спорткомплекс, медицинский кабинет и т.п.). Молодые специалисты, проходящие адаптацию, активно включены в программу сохранения и укрепления здоровья. Это просто отлично, поскольку значение фактора здоровья персонала переоценить невозможно.

Однако в ходе исследования было выявлено, что в процессе адаптации к условиям производства, молодые специалисты испытывают трудности именно профессионального характера и недовольство уровнем оплаты труда. Такие виды адаптации как: психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная адаптация не вызывают особенных затруднений у новичков. В то же время, молодым специалистам трудно систематически поддерживать оперативный и качественный характер труда, выполнять нормы выработки продукции, соблюдать все тонкости производственной и технологической дисциплины, выполнять правила техники безопасности. Многие молодые специалисты недовольны уровнем оплаты труда.

Таким образом, можно выделить следующие **недостатки** программы адаптации молодых специалистов к условиям производства:

1) недостаточное внимание уделяется формированию трудовых и профессиональных навыков;

2) в процессе профессионального обучения используются пассивные способы передачи информации (лекции, просмотр видео, чтение брошюр), что снижает интенсивность и качество обучающей программы;

3) программа адаптации сводится к попытке передачи определенного объема информации в короткие сроки, игнорируя необходимые при этом технологические процессы;

4) излишний формализм;

5) несогласованность действий участников адаптационной программы;

6) невозможность дополнительного профессионально-экономического стимулирования (для молодых специалистов нет возможностей для работы по совместительству и полной выработки для получения хорошей премии).

Следовательно, разрабатывая программу адаптации молодых специалистов к условиям производства необходимо учитывать достоинства и недостатки существующей адаптационной программы.

Проект программы адаптации

Пояснительная записка.

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающий следующие взаимосвязанные аспекты: организационный; социально-психологический; профессиональный.

Именно на менеджеров по персоналу ложится основная ответственность за адаптацию сотрудников, так как это тесно

связано с другими аспектами управления персоналом: поиском и отбором, обучением, оценкой и организационной культурой.

При разработке критериев адаптации компания должна опираться на критерии оценки работы сотрудников, основанные на должностных инструкциях. Организационная адаптация основана на нормах корпоративной культуры.

Элементы адаптационной программы существенно взаимосвязаны. Успешное освоение профессиональных знаний и навыков невозможно, если сотрудник не понимает своей роли в организации, не разделяет ее ценностей и установок, не видит перспектив своей работы и испытывает трудности в общении с другими членами коллектива.

Учитывая все вышеизложенное, необходимо подчеркнуть, что программа адаптации молодых специалистов к условиям производства, должна соответствовать ряду принципов: системности, комплексности, доступности, вариативности, гуманности, демократизации, культуросообразности, научности, эффективности, доступности.

Цель программы: создание оптимальных условий для адаптации молодых специалистов к условиям производства.

Задачи программы:

1) разработать инструментарий изучения уровня подготовленности молодого специалиста к требованиям профессии (в соответствии с функциональными обязанностями и должностными инструкциями);

2) продумать план внедрения молодого специалиста в условия производства, коммуникативные сети организации, продумать технологию знакомства с персоналом, организационной культурой;

3) оптимизировать процесс обучения и ориентации молодых специалистов путем активного внедрения продуктивных методов адаптации.

4) систематически проводить обучение руководителей подразделений методам оптимизации адаптационного процесса.

Этапы и мероприятия адаптационной программы:

Этап I. Оценка уровня подготовленности молодого специалиста.

Мероприятия: анализ и оценка заявительных документов; собеседование; профессиональное испытание.

Этап II. Оформление документов о приеме на работу

Мероприятия: оформление трудовых отношений с сотрудником, заполнение документов: анкета, личная карточка

(Форма Т-2), заявление о приеме на работу, заявление о выплате зарплаты 1 раз в месяц, заявление на детей, трудовой договор, договор о полной материальной ответственности.

Этап III. Введение в организацию.

Мероприятия: предоставление сотруднику информации об организации. 1) конструкторской бюро изнутри (история развития; организационная структура; разграничение полномочий; порядок принятия решения). 2) Корпоративная культура (правила внутреннего трудового распорядка, информация по пользованию техническими средствами - междугородная связь, мобильная связь, Интернет, локальная сеть; порядок выплаты заработной платы, оплаты больничных и отпусков.

Этап IV. Введение в подразделение.

Мероприятия: знакомство с сотрудниками; показ расположения помещений; ознакомление с функциями, порядком взаимодействия с другими подразделениями; определение задач сотрудника на период прохождения испытательного срока, степень ответственности и критерии оценки; ознакомление с рабочим местом: рабочий стол, оснащение рабочего места, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования; инструктаж по использованию технических средств.

Этап V. Введение в должность

Мероприятия:

- знакомство с рабочей ситуацией;
 - реализация учебной программы под руководством наставника.
- обсуждение альтернативных форм решения проблемы).
- овладение сотрудником своей профессиональной ролью,
 - достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре компании.

Методы обучения:

- а. словесные (рассказ, лекция, беседа, объяснение, инструктаж);
- б. наглядные (показ способа действия, демонстрация);
- в. практические (упражнение, самостоятельная работа, выполнение заданий различной степени сложности);
- г. продуктивные (проблемное изложение: постановка проблемы, самостоятельная опытная работа, показ способа решения проблемы).

Этап VI. Аттестация по результатам испытательного срока

Мероприятия:

- оценка степени соответствия работника занимаемой должности и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность

Этап VII. Переход к стабильной работе.

Мероприятия:

- установка норм выработки,
- установка требований к соблюдению технологической и производственной дисциплины,
- ведение табеля работы,
- систематический контроль за качеством, содержанием и дисциплиной труда.

В

Приложение представлен подробный перспективный план реализации программы. Описание технологии реализации программы адаптации представлено в Приложение .

План занятия по обучению руководителей отделов и бригад способам оптимизации программы адаптации молодых специалистов.

Цель занятия: дать четкие представления о способах оптимизации программы адаптации молодых специалистов к условиям производства.

1 часть – вводная: определение цели встречи, знакомство с концепцией программы и пр.

Задачи: установить атмосферу взаимопонимания, настроить собравшихся на конструктивный рабочий лад.

2 часть – разъяснение сути программы адаптации молодых специалистов. Поэтапный разбор программы в форме компьютерной презентации (с пояснениями, дополнительными комментариями, ответами на возникающие вопросы и пр.). Компьютерная презентация представлена в **Ошибка! Источник ссылки не найден..**

Задачи: сформировать у присутствующих четкое, ясное видение программы, устранить все неясности, продемонстрировать всю простоту и удобство созданной схемы.

3 часть – аналитическая. Обсуждение плюсов и минусов, которые получает ОАО УКБТМ, внедряя данную программу.

а) генерирование плюсов и минусов в микрогруппах;

б) озвучивание и фиксирование;

в) дополнение списка пунктами, выделенными участниками программы и специалистами отдела кадров.

Задачи: продемонстрировать положительные моменты, которые может дать реализация программы.

4 часть – подведение итогов занятия.

Задачи: закрепление полученных знаний, выяснение настроения и готовности к действиям, напутствия и пр.

Планируемые результаты внедрения программы адаптации:

1. молодые специалисты адаптируются к условиям производства в минимально короткие сроки;
2. своевременно происходит освобождение от «случайных» людей;
3. руководители и наставники, ощущая на себе ответственность за результат адаптации новичка, более внимательно подходят к их введению в должность;

4. складывается особая система контроля за работой не только молодых специалистов, но и наставников, а также всех тех, с кем приходится взаимодействовать новичку в процессе работы;
5. работа по программе адаптации дает информацию для оценки самих менеджеров среднего звена;
6. четкая организации программы адаптации повышает мотивацию сотрудника к работе.

2.3. Совершенствование системы адаптации персонала ресторанной сети³

Нормативно-правовое обеспечение программы совершенствования системы адаптации персонала ресторанной сети

Целью данной программы является создание системы адаптации персонала организации, которая позволит унифицировать подход к адаптации новых сотрудников и будет учитывать специфику существующих профессий и подразделений в данной организации. Цели программы по совершенствованию системы адаптации персонала следующие:

- организационные (эффективность и надежность процесса управления адаптацией);
- социальные (сокращение периода привыкания адаптанта к новому месту работы, нормализация социально-психологического климата в коллективе, снижение числа конфликтов, стрессовых ситуаций, повышение удовлетворения потребителей производимых данной организацией товаров и услуг);
- экономические (достижение определенного уровня эффективности работ, повышение конкурентоспособности организации и ее производимыми, укрепление рыночных позиций).

Разработка программы для достижения поставленной цели будет осуществляться с учетом сложившейся в ООО «Лаб-радор» ситуации, действующей нормативно-методической базы, требований безопасности труда, условий трудовых и коллективного договора организации, устава организации, положения об организации, квалификационного справочника должностей, правила трудового распорядка, должностных инструкций. Для реализации поставленной цели необходимо соблюдать требования предъявляемые к будущим процедурам по адаптации персонала:

- тщательное планирование;
- логичность содержания;
- четкое определение ролей участников программы.

Нормативно-правовым снованием для разработки проекта послужил:

³ на основе выпускной квалификационной работы студента За-
рывных Е.С., специальность «Управление персоналом»

- приказ Директора № XX «О разработке эффективной программы адаптации персонала организации»;
- план развития организации.

Сроки реализации программы по совершенствованию системы адаптации персонала устанавливаются директором организации, совместно с менеджером по персоналом, и с учетом планов по развитию организации и прилагаются в приложении к Приказу директора.

Указанные направления позволяют реализовать на практике теоретические положения, изложенные в первой части данной выпускной квалификационной работы.

Разработка программы по совершенствованию системы адаптации персонала

Из анализа состояния адаптации персонала в ресторанной сети можно сделать вывод, что в настоящий момент процесс управления адаптацией нельзя назвать достаточно полным, т.к. в частности, в организации нет ни одного документа, регламентирующего процесс адаптации, проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит никакого системного характера и является формальной, а также отсутствует структурное закрепление функции управления адаптацией за конкретным сотрудником.

Таким образом, Руководству организации совместно с Менеджером по персоналу организации следует определить документацию, необходимую для разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процесса адаптации персонала, и поддержки результативного и эффективного его функционирования. Разработку, использование и управление документацией следует оценивать с учетом результативности и эффективности организации на основе следующих критериев:

- функциональность (скорость обработки);
- простота в использовании;
- текущие требования к сотрудникам.

Основными задачами при разработке программы, по совершенствованию системы адаптации персонала являются:

- 1) выбор подхода к созданию системы адаптации с учетом потребностей, ресурсов и потенциала организации;
- 2) разработка документационного обеспечения, регламентирующего и функционально закрепляющего процедуру адаптации персонала (план адаптации персонала, положение о наставничестве, памятка нового сотрудника и т.д.);
- 3) планирование внедрения разработанных документов и программы;

4) спланировать аналитические действия для отслеживания эффективности совершенствованной системы адаптации персонала в организации.

В дополнении необходимо будет произвести оценку предполагаемой социальной и экономической эффективности от внедряемой программы адаптации персонала для организации в целом. Предполагаемая экономическая эффективность проекта: за счет уменьшения затрат на уволившихся сотрудников по сравнению с затратами на систему адаптации. Предполагаемая социальная эффективность заключается в повышении производительности труда и оздоровлении психологического климата коллектива отделения.

Таким образом, разработку программу по совершенствованию процедуры адаптации персонала, организации, можно определить несколькими этапами.

«Содержание программы по совершенствованию системы адаптации персонала в организации»:

1) подготовительный этап, целью которого является разработка необходимой документации для реализации программы в действие и функционально закрепляющее процедуру адаптации персонала в организации;

2) этап внедрения адаптационных инструментов регламентирующих принципы усовершенствования процесса адаптации персонала;

3) аналитический этап, включающий в себя анализ эффективности системы адаптации в целом и адаптационных инструментов в отдельности.

Сроки проведения мероприятий подготовительного этапа определяются Менеджером по персоналу, с учетом общего, одобренного Директором срока предоставленного на разработку эффективной программы для адаптации персонала организации.

После проведения мероприятий подготовительного этапа, а именно разработке и утверждении всей необходимой документации и положений, целью которого является создать нормативно-правовую базу для дальнейших мероприятий по разработке программы эффективной системы адаптации персонала ООО «Лабрадор», возможно перейти к следующему этапу программы по разработке, а именно этапу внедрения разработанных документов и положений и проведению необходимых мероприятий в организации для эффективного функционирования разрабатываемой программы адаптации персонала.

Сроки проведения мероприятий по внедрению адаптационных процедур определяются реальной ситуацией по во-

влечению нового персонала в организацию, и планами организации относительно расширения количества персонала.

После того как разработанная программа по адаптации персонала будет внедрена и начнет функционировать необходимо проводить мероприятия по оценке проводимых действий по адаптации персонала «таблица 3.3», с целью выявления недоработок, или нежелания участников процесса эффективно выполнять свои обязанности. Следствием чего может являться не эффективная работа системы адаптации персонала, что может привести к текучести персонала, неблагоприятному климату в коллективе, увеличению ошибок в работе и соответственно увеличением затрат организации связанных с набором, отбором, адаптацией новых сотрудников и не эффективной работы «новичков».

По итогам последней оценки Менеджером по персоналу составляется письменное заключение в произвольной форме о состоянии уровня адаптированности работника к моменту окончания срока стажерства. В заключении указывается выявленный уровень адаптированности, зафиксированный в бланке оценки адаптации, дается рекомендация о продолжении (прекращении) работы по управлению адаптацией:

- высокий уровень адаптированности, рекомендовано снять работника с учета по адаптации (прекратить работу по адаптации);
- средний уровень адаптированности, тенденция к повышению уровня (улучшению оценочных показателей), рекомендовано продолжить работу по адаптации, итоговый уровень адаптированности будет оценен дополнительно или при плановой аттестации;
- низкий уровень адаптированности, рекомендовано рассмотреть вопрос о возможном прекращении трудовых отношений с данным работником до истечения срока стажерства.

На основании рекомендации руководитель принимает соответствующее решение и доводит его до сведения работника. В случае принятия решения руководителем совместно с Менеджером по персоналу, о продлении работы по адаптации устанавливается срок, в течение которого данная работа будет проводиться. Планируются мероприятия, направленные на оказание помощи по тем элементам процесса адаптации (адаптация к условиям труда, к коллективу, к специфике профессиональной деятельности и т.д.), по которым при оценке был выявлен невысокий уровень адаптированности. Проведение мероприятий преследует цель общего улучшения уровня адаптированности работника.

При внедрении совершенствованной системы адаптации в организацию необходимо учитывать ограничения, которые могут возникнуть на этапе внедрения программы. Существуют два основных барьера на пути внедрения совершенствованной системы адаптации новых сотрудников:

1) непонимание руководителями подразделений целесообразности адаптации как таковой и инвестиций в разработку системы, а значит, восприятие всех инициатив, прежде всего как траты времени;

2) недостаточно внимательное отношение к новому сотруднику: его игнорируют, чтобы посмотреть, выплывает он или нет.

Важно постараться заранее спрогнозировать и предотвратить возможное недоверие и сопротивление новым правилам взаимодействия с новыми сотрудниками. Если не пытаться преодолеть эти барьеры, то либо процедура адаптации не будет достигать своих целей, либо она полностью станет задачей службы персонала, что также не эффективно.

После успешного внедрения совершенствованной программы адаптации персонала в организацию, и ее эффективного функционирования результат который будет, достигнут можно описать следующим образом (таблица 6):

Таблица 6

Результаты внедрения в организацию совершенствованной системы адаптации персонала

На уровне работника	На уровне подразделения	На уровне организации	Организация во внешней среде
<ul style="list-style-type: none"> – снижение дискомфорта первых дней работы; – более быстрое вхождения в должность; – уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу; – успешное овладение системой профессиональных знаний и навыков; – овладение 	<ul style="list-style-type: none"> – показатели экономической эффективности подразделения; – благоприятный психологический климат в коллективе; – стабильный коллектив. 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение экономической эффективности организации; – развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей – повышение лояльности сотрудника организации к 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение конкурентоспособности организации на рынке; – укрепление рыночных позиций; – формирование имиджа современного работодателя.

своей профессионально ролью; – удовлетворенность и интерес к выполняемой работе; – ощущение психологического комфорта и безопасности; – успешное освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения; – успешное выстраивание схем взаимодействия с коллегами; – взаимопонимание с руководством.		работодателю.	
--	--	---------------	--

2.4. Разработка проекта совершенствования системы адаптации персонала производственной организации⁴

Предприятие заинтересовано в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился в течении 6 месяцев, так как это влечет за собой дополнительные затраты. Но половина принятых увольняются в первый год работы. Наибольший удельный вес увольняющихся составляют работники до 30 лет с небольшим стажем работы.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление социальной и профессиональной адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Механизм управления процессом адаптации включает ряд организационных элементов:

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией.

В электроремонтном цехе вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: помощник начальника цеха по кадрам, линейные руководители, коллеги по работе. Но само понятие «адаптация» не прописано в должностных инструкциях руководителей. Процесс адаптации непосредственно начинается в кадровой службе цеха при приеме и оформлении на работ. Затем непосредственный руководитель знакомит новичка с коллегами, коллективом, с рабочим местом. На предприятии существует Положение о наставничестве. За вновь принятым работником на основании данного Положения приказом начальника цеха закрепляется наставник из числа опытных рабочих. Но наставничество существует только формально, так как нет материальной заинтересованности у кадровых работников в работе с молодежью, зачастую у опытных рабочих отсутствует желание обременять себя дополнительными заботами о вновь принятом молодом работнике. Контроль, за ходом процесса адаптации со стороны кадровой службы цеха не проводится.

⁴

на основе выпускной квалификационной работы студента Телешенко Е.В., специальность «Управление персоналом»

2. Технология процесса управления адаптацией включает в себя оценку уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки эффективной программы адаптации. На некоторых предприятиях при найме работника проводят его психологическое тестирование, тестирование на профпригодность, анализируют физические и личные данные, на основе этих данных разрабатывается программа адаптации. На данном предприятии не составляется программа адаптации на основании оценки уровня подготовленности.

3. Информационное обеспечение процесса адаптации – сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации. Контроль процесса адаптации не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. Не проводится анализ такого важного показателя процесса адаптации как удовлетворенность трудом вновь принятого работника, так как существует тесная взаимосвязь между удовлетворенностью и текучестью кадров.

На предприятии периодически проводится анкетирование рабочих с целью исследования процесса их адаптации.

Проведенные исследования адаптации рабочих структурного подразделения выявили следующие закономерности:

- преобладание неформальных отношений в среде работников по рабочим профессиям – если корпоративную культуру служащих формируют первые лица цеха, то у рабочих она определяется неформальными лидерами цеха, участка, бригады (на основании анкетирования, собеседования);

- слабо развит официальный институт наставничества, при этом обязательно есть неформальные «учителя»: мастера, члены бригады, являющиеся обычно признанными среди коллег лидерами (на основании анкетирования, собеседования);

- из причин, негативно влияющих на адаптацию, остро выделяется низкая заработная плата (анализ причин увольнения молодых рабочих);

При рассмотрении проблемы адаптации новых работников следует отметить, что ее успешное решение требует серьезной методической и организационной работы. Процесс адаптации на предприятии необходимо четко спланировать как по времени, так и по содержанию. Внедрение системы адаптации все еще встречает противодействие со стороны некоторых линейных руководителей, которые зачастую не понимают целей, задач и значения этой системы, ее влияния на формирование кадрового состава, имидж компании на рынке труда и эффективность работы предприятия в целом. Другая возможная причина сопротивления руководителей среднего звена заключается в том, что участие в процессе адаптации накладывает на ка-

ждого руководителя дополнительные обязательства (ознакомление новичка с подразделением, введение в должность и т. д.) и ответственность за успешность мероприятий, участие в которых требует также и временных затрат.

Таким образом, процесс адаптации должен быть построен от самого основания, что и является предметом проектирования.

Методика проектирования процесса адаптации персонала

Проект мероприятий по совершенствованию процесса управления адаптацией – реализация на практике теоретических подходов изложенных в главе 1 с учетом потребностей и возможностей предприятия.

Основная цель: обеспечение взаимного приспособления и постепенного вхождения работников в социально-экономические и производственные условия, повышение эффективности их труда.

Методика проектирования системы адаптации определяет:

- выбор подхода к созданию процесса адаптации с учетом потребностей, ресурсов и потенциала цеха;
- формирование структуры процесса адаптации;
- разработку Положения об адаптации (Приложение 4);
- планирование внедрения процесса адаптации персонала
- разработка карты процесса адаптации.

Весь комплекс работ по выстраиванию процесса адаптации, согласно данной методике, условно делится на пять блоков: предпроектная подготовка, разработка документов и предложений, обучение, мониторинг, корректировка. Содержание блоков рассматривается в таблице 7, приведенной ниже.

Формируемая структура процесса адаптации персонала на промышленном предприятии, на примере структурного подразделения, цеха основывается на стандарте адаптации персонала, включающем четыре этапа:

1. Этап общей ориентации - знакомство с организационными и функциональными особенностями цеха, корпоративной этикой, системой коммуникаций, Правилами внутреннего трудового распорядка (осуществляет специалист по работе с персоналом);

Таблица 7

Построение системы адаптации персонала

№ п/п	Наименование блока	Содержание работ	Результаты
1	2	3	4
1	Предпроектная подготовка	<p>Определение цели и ожидаемых результатов внедрения программы адаптации.</p> <p>Разработка плана работ по внедрению программы.</p> <p>Определение круга специалистов входящих в рабочую группу.</p> <p>Закрепление руководителя процесса адаптации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - определены цели и разработан подробный план внедрения программы; - сформирована рабочая группа; - определен руководитель процесса.
2	Разработка документов и предложений	<p>Выстраивание логики всей процедуры адаптации – от начала до завершения адаптационного периода.</p> <p>Описание последовательности процесса адаптации с определением всех необходимых форм и приложений. Разработка Положения об адаптации и справочных материалов об организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Положение об адаптации новых сотрудников; - систематизированы все элементы процесса адаптации; - разработаны необходимые приложения (формат плана, справочники, брошюры).
3	Обучение	<p>Разъяснение руководству актуальности внедрения процедуры адаптации и ее роли в решении существующих проблем управления персоналом. Прове-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - проведены обучающие семинары; - руководители принимают и поддерживают программу адаптации.

		дение ряда обучающих семинаров для линейных руководителей и наставников с целью освоения ими инструментов адаптации	
4	Мониторинг	Запуск программы адаптации персонала. Подведение промежуточных итогов и отслеживание контрольных точек, из которых поступает информация о ходе и проблемах процесса. Анализ всех элементов процедуры адаптации на основе обратной связи новых сотрудников, их руководителей и наставников. Обсуждение участниками процесса промежуточных итогов адаптации.	<ul style="list-style-type: none"> - каждый новый сотрудник принимается и адаптируется по действующему Положению об адаптации. - получена обратная связь по процедуре адаптации; - подведены промежуточные итоги; - выработаны решения проблемных моментов.
5	Корректировка	Введение в программу адаптации необходимых изменений.	<ul style="list-style-type: none"> - индивидуализация отдельных элементов процедуры адаптации.

2. Этап вхождения в должность – практическое знакомство нового сотрудника со своими обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями; непосредственным руководителем проводится общая программа адаптации, включающая информацию по направлениям:

- общее представление о цехе; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности;
- сложившаяся внутренняя экономическая ситуация;
- оплата труда;
- дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезням, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможность обучения на работе;

- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

- отношение работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;

- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После общей программы проводится специализированная, включающая следующие вопросы:

- функции подразделения;
- трудовые обязанности и ответственность;
- требуемая документация и отчетность;
- процедуры, правила, подписания.

3. Этап действенной адаптации – за новым сотрудником приказом по цеху закрепляется наставник.

4. Этап функционирования – завершает процесс адаптации, является переходом к стабильной работе, предполагает анализ показателей адаптации.

Стандарт адаптации является единым для всех категорий работников цеха, а содержание адаптационных программ может быть различным.

Разработка необходимой документации позволяет систематизировать негласно существующие и поддерживаемые в организации элементы адаптации и транслировать их через единые стандарты, существенно облегчая тем самым процедуру внедрения новой системы адаптации.

Таблица 8

Документы, сопровождающие адаптационный процесс

Локальные акты	Методические материалы
Положение об адаптации персонала; Программа адаптации персонала; Положение о наставничестве; Положение о молодом специалисте; Инструкция по введению в должность; Приказ по цеху о назначении наставника.	Справочники; Планы работы с новыми сотрудниками; Информационная брошюра; Тест для выбора наставника; Адаптационный лист; Бланк оценки адаптации; Отзыв о работе нового сотрудника в период адаптации; Анкета сотрудника

Определение функций управления адаптацией

Создание службы адаптации персонала или введение такой должности избыточно для масштабов электроремонтного цеха. Управление процессом адаптации здесь может быть возложено на специалиста по работе с персоналом. К такому специалисту должны иметь возможность обратиться как сами новички, так и их коллеги и непосредственные руководители, наставники с целью консультации по вопросам психофизиологической, социально-психологической, профессиональной, организационной адаптации вновь прибывшего сотрудника.

Необходимо поставить вопрос об усилении института наставничества. Сделать эту роль привлекательной для опытных работников могут надбавки за обучение учеников, размер которых может быть утвержден решением руководителя предприятия.

Должностная инструкция специалиста по адаптации персонала

Специалист по адаптации персонала должен знать организационную структуру цеха, технико-технологические особенности и потребности производства, корпоративные требования к труду и этике, психологические особенности процесса первичной и вторичной адаптации.

Должен владеть основами психологии адаптации в коллективе, способностями внушения и убеждения в значимости адаптации, навыками распознавания скрытых проблем адаптации и причин их возникновения.

Должен уметь выявлять и разрешать конфликтные ситуации до наступления момента, исходом которого может стать увольнение работника, падение трудовой дисциплины, производительности труда; создавать условия для быстрой и успешной адаптации новых работников в коллективе.

Должен периодически контролировать ход процессов адаптации в организации, проводить разъяснительную работу, консультации, лекции, доносить информацию о необходимости мероприятий по адаптации до всех работников организации.

Типовая должностная инструкция специалиста по адаптации персонала в электроремонтном цехе представлена в приложении 5

Карта процесса адаптации сотрудников цеха.

Карта процесса адаптации новых сотрудников предназначена для введения единой формы процедуры адаптации во всех подразделениях цеха.

Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьше-

ние количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа предприятия, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения испытательного срока.

Данную карту должны знать и использовать в своей работе:

- начальник цеха;
- руководители служб и участков цеха;
- сотрудники цеха, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;
- специалист по работе с персоналом.

При каждом внедрении нового проекта существует своя вероятность, уровень (степень) риска, – наступление нежелательных сложностей. В нашем случае уровень риска может быть – приемлемым. К нежелательным сложностям можно отнести:

- нежелание руководителей среднего звена исполнять требования карты процесса адаптации, соблюдать указанные сроки, вести необходимую документацию;
- из-за сложной экономической ситуации на предприятии, руководитель подразделения (начальник цеха) может отказаться от финансирования данного проекта, обосновывая свой отказ отсутствием средств.

Специалист по работе с персоналом, оценивая степень риска, должен принимать решения и осуществлять конкретные действия по снижению риска, а именно: проведение разъяснительной работы среди руководства цеха о необходимости совершенствования процесса адаптации в цехе и внедрении предложенного проекта.

Для количественной оценки адаптированности работника может использоваться шкала удовлетворенности факторами производственной ситуации. Опросный лист представлен в таблице 9.

В опросный лист также включаются дополнительно те факторы производственной ситуации, влияние которых интересует кадровую службу (в зависимости от профессии, возраста и других показателей).

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности (Iуд) – рассчитывается по формуле:

$I_{уд} = 1,0n_1 + 0,5n_2 + (-0,5)n_3 + (-1,0)n_4 / (n_1 + n_2 + n_3 + n_4)$
 где $n \dots$ – соответственно количество респондентов (баллов)
 по каждому из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Таблица 9

Опросный лист

Наименование фактора производственной ситуации	Совершено удовлетворен (+1,0)	Удовлетворен (+0,5)	Затрудняюсь ответить (0,0)	Не удовлетворен (-0,5)	Совершенно не удовлетворен (-1,0)
1	2	3	4	5	6
1. Содержание труда 2 Наличие перспектив должностного продвижения 3 Занимаемая должность 4 Заработная плата 5 Условия труда 6 Организация труда 7 Отношения с непосредственным руководителем 8 Отношения с коллегами 9 ...					

Значение индекса удовлетворенности может колебаться от + 1,0 (совершенно удовлетворен всеми факторами) до – 1,0 (абсолютно не удовлетворен). При индексе удовлетворенности от +1,0 до +0,6 баллов можно говорить о высоком уровне адаптированности работника; от +0,59 до +0,2 – о среднем уровне адаптированности; менее +0,19 – о низком уровне адаптированности работника.

Организация должна постоянно отслеживать уровень и динамику удовлетворенности у сотрудников, для того чтобы

иметь возможность воздействовать на мотивацию путем применения специальных технологий. Отслеживающими технологиями могут служить социально-психологические исследования. Для определения уровня социально-психологического состояния организации можно использовать анкету которая содержит блоки вопросов по следующим направлениям: отношения с коллективом, руководством, организацией; отношение к работе; условия труда; лидерство; коммуникации; статус работника; мотивация труда; влияние личных качеств работника на развитие конфликта; отношение к конфликту и его разрешению.

План и график внедрения проекта

Проект может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на создание службы адаптации (привлечение специалиста или наделение одного из специалистов по работе с персоналом соответствующими функциями); на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения системы адаптации; выбор наставников и их инструктирование; создание программы мероприятий по адаптации и наглядной информации в этой сфере.

Таблица 10

График внедрения проекта

Месяц	Мероприятие
январь	Подбор специалиста по адаптации, утверждение программы адаптации, положения о наставничестве и должностной инструкции специалиста
февраль	Организация наставничества, обучение наставников
Март	Разъяснительная работа в организации, четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как достаточных, так и текущих, инструктирование работников, исследование социально-психологического климата, опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы
Апрель	
Май	
Июнь	
Июль	
Август	
Сентябрь	
Октябрь	
Ноябрь	
Декабрь	

Нормативно – методическая база проектирования

Таблица 11

Документы нормативно-методической базы проектирования

Группа нормативно-методических документов	Содержание документов	Примеры норм, нормативов, документов	Наименование документов
1	2	3	4
Нормативно – справочные документы	Содержат нормы и нормативы, необходимые для решения задач адаптации	1. Первичные операционные нормы времени и выработки. 2. Производственные нормы времени и выработки. 3. Единый тарифно-квалификационный справочник по рабочим профессиям	Отраслевые нормы времени и выработки Дневная норма времени и выработки Перечень профес-сий по ЕТКС действующих в цехе
Документы организационного, организационно-распорядительного, организационно-методического характера	Регламентируют функции, права, обязанности подразделений, работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	1. Законодательство по вопросам труда. 2. Отраслевые нормативные документы. 3. Локальные нормативные акты.	Трудовой кодекс РФ Положение об аттестации рабочих мест по условиям труда на промышленных предприятиях Правила внутреннего трудового распорядка Коллективный договор Методика определения потребности в подготовке персонала предприятия Положение о

			<p>непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров</p> <p>Положение о системе менеджмента качества на предприятии.</p> <p>Положение о ФОТ и премировании.</p> <p>Должностная инструкция специалиста по адаптации персонала.</p> <p>Штатное расписание.</p>
Документы технического, технико-экономического и экономического характера	Содержат правила, нормы, требования и стандарты	Нормы планировки помещений и рабочих мест. Часовая тарифная ставка.	<p>Схемы рабочих мест</p> <p>Отчет о численности персонала</p> <p>Балансовый расчет численности персонала.</p> <p>Стандарты по технике безопасности.</p> <p>Смета затрат на производство</p>

2.5. Развитие организационной культуры ДОУ⁵

Трудно переоценить роль и значимость организационной культуры в образовательном учреждении. Именно в нём живет многовековая культура нации и по тому, как люди относятся к нему, какие принимают поведенческие нормы и каким подчиняются, ценностям, убеждениям всё это накладывает неизгладимый отпечаток на культурный облик тех, кто являлся её питомцем.

Цель анализа организационной культуры в ДОУ заключается в определении и выявлении связей между структурными компонентами организационной культуры и существующими для более эффективного управления организацией.

Основные характеристики организации. Тип ОУ – дошкольное образовательное учреждение. Вид ОУ – детский сад комбинированного вида. Размер организации – 52 штатные единицы. Тип организации – муниципальная, некоммерческая организация.

Структура организации – линейно-функциональная.

ДОУ был сдан в эксплуатацию в 1992 году. Здание построено по типовому проекту. Детский сад расположен в экологически чистом районе в непосредственной близости к сосновому бору на территории 15000 м. кв. в разноуровневом исполнении с множеством разнообразных зелёных насаждений, теневыми навесами, малыми архитектурными формами, цветниками, зелёными огородами и садом. В нём существует 13 групп, специализированные комнаты – (изостудия, театральная комната, комната ЛФК) спортзал, бассейн, стоматологический, массажный кабинеты, оборудован методический кабинет, в котором имеется необходимое учебное оборудование, пособия и литература, в соответствии с требованиями программы.

Содержание образования в ДОУ определяется базовой «Программой воспитания и обучения в детском саду» под редакцией М.А. Васильевой, которая составляет инвариантную часть учебного плана, а также парциальными программами: Николаева С.Н. «Юный эколог», Осокина Г.М. «Обучение плаванию в детском саду», Сорокина Н.Ф. «Театр – Творчество – Дети».

5

на основе выпускной квалификационной работы студентки Сапожниковой Е.Н., специальность «Менеджмент организации»

Образовательный ценз педагогов: высшее образование имеют 12 педагогов, средне-специальное – 23 педагога, обучаются на сегодняшний день в ВУЗах 6 педагогов.

Имеют квалификационную категорию 28 педагогических работников (у 21 педагога – 1 квалификационная категория, 7 педагогов имеют 2 квалификационную категорию); не имеют никакой квалификационной категории 6 педагогов.

Следует отметить, что в организацию всё чаще и чаще приходят люди различных национальностей, что в свою очередь не может не влиять на организационную культуру всей организации.

Социокультурные связи с другими организациями – ОУ № XX, творческие театральные союзы, поликлиника № X.

ДООУ находится на окраине г. Екатеринбурга. Воспитанники ДООУ дети из семей различного статуса: дети рабочих – 41%; дети служащих – 47%; дети предпринимателей – 12%.

Изучение организационной культуры. Ранее мы определили, что организационная культура – совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемые и принимаемые большинством сотрудников организации, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников. Составляющие организационной культуры включают в себя: организационные ценности, поведенческие нормы, установки, действие и поведение работников в определенных ситуациях. Для того, чтобы изучить и проанализировать особенности организационной культуры МДОУ № XXX, необходимо описать особенности образовательного учреждения.

Для этого, мы использовали методы, предлагаемые В.И. Масловым: интервью, наблюдение, анкетный опрос, анализ документов, изучение сложившихся в организации правил и традиций.

Изучение организационной культуры началось с интервью, которое позволило узнать о субъективном восприятии культуры сотрудниками детского сада.

• На вопрос «Можете ли Вы описать организационную культуру» - 70% сотрудников затруднились ответить. Основные события в организации - проведение календарных праздников, в которых не всегда участвуют все члены коллектива. Дни рождения сотрудников принято отмечать маленькими неформальными группами (3-4 человека). В связи с такими факторами как: низкая заработная плата, высокие требования к профессиональному уровню и, как следствие неудовлетворённость организационными условиями труда, происходит отток квалифицированных педагогических кадров из ДООУ.

Проведённое анкетирование, позволило выявить следующее:

- 78% опрошенных на вопрос: «Какие особенности организационной культуры организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку» дали ответы, что нет помощников воспитателей, текучесть кадров и, только 22% отметили, что организационная культура ни как не развивается и её трудно проследить в каких – либо действиях организации.
- 62% отвечавших высказывают своё недоверие к руководству, которое выражаются в сопротивлениях принимаемых альтернативных решений;
- 58% сотрудников считают, что руководство избегает делегирования полномочий. В индивидуальных беседах на вопрос: «В чём это выражается?» был получен ответ, что руководитель постоянно всё решает сам, творческая группа практически не является постоянно действующим органом, который коллегиально рассматривал бы основные направления деятельности ДОУ;
- 54% сотрудников указывают на то, что система стимулирования выражается в применении административных мер наказаний;
- 45% анкетированных сотрудников ДОУ выполняют работу на своё усмотрение. Это значит, что руководство позволяет проявлять творческую деятельность педагогов, её результаты проходят через представления возможностей каждому педагогу разрабатывать и использовать в работе с детьми собственные замыслы, работать самостоятельно над избранной методической темой, изучать и передавать свой опыт, внедрять в работу педагогические технологии;
- практически все указывают на то, что нормой для организации является отсутствие «теплоты» и поддержки между коллегами; а также, что в функционировании ДОУ наблюдаются постоянные срывы и неритмичность в работе.

В целом, данные анкетирования свидетельствуют о том, что работниками ДОУ не осознаются такие составляющие организационной культуры как организационные ценности. Мы понимаем, что у каждого сотрудника существуют личностные ценности, которые отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, признаваемые личностью. Но мы не можем утверждать, что они совпадают с ценностями организации, которые она провозглашает для создания определённого имиджа в социуме, либо сотрудники не знакомы с этими «формальными» ценностями.

Нами также изучены и нормы поведения, которые приветствуются в данной организации. Поведенческие нормы – это свод формальных и неформальных требований, которые подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил, принятых в группе.

В ДОУ сотрудники придерживаются в основном правилам внутреннего распорядка, отраженные в должностных инструкциях. Иногда, по субъективным причинам нарушают их. В организации считается нормой отпроситься с какого-то важного мероприятия, в случае если домой должен прийти, например сотрудник БТИ. Заметим, что в ДОУ работают женщины. В связи с этим, их мотивы в поддержании бытовых условий выходят на первый план. Мы не утверждаем хорошо это или плохо. Для сохранения семьи, для большего внимания и проявления заботы о своих детях – это хорошо, для осуществления воспитательно-образовательного процесса – плохо.

Наблюдая образцы взаимоотношений работников ДОУ, подробнее остановимся на роли руководителя, роли педагогов, младшего обслуживающего персонала, а также на тех связях (отношениях), которые устанавливаются между ними.

Роль руководителя ДОУ. Является ключевой фигурой, отвечает за все вопросы стабильного функционирования ДОУ перед родителями и вышестоящим органом управления образования. Несёт ответственность за выработку стратегии развития ДОУ. Принимает полностью или приостанавливает профессиональные решения педагогов по проблемам развития и воспитания. Отвечает за стратегии и координацию работы всех структурных подразделений. Создает максимально благоприятные условия для работы сотрудников. Ценностный аспект руководителя образовательной организации заключается в том, что он точно следует процедурам и правилам, создаёт и поддерживает систему контроля над тем, как инструкции выполняются. Это в свою очередь побуждает сотрудников квалифицированно следовать описанной роли, тем самым, поддерживая его профессионализм.

Отношения между руководителем и педагогами. Педагоги обязаны следовать стратегии ДОУ, но анализ документов показал, что на сегодняшний день не разработана ни Программа развития, ни Концепция, не выработана единая стратегия ДОУ. Отсюда следует, что коллектив не знает, к какой цели он должен стремиться, какие ценности провозглашает образовательная организация, какова её миссия. Руководитель напрямую обращается к педагогам. Способ принятия решений – тактичное навязывание мнение руководителя своим подчинённым (я так

считаю, я так думаю, в моей практике...). Мы опять же не берёмся утверждать хорошо это или плохо.

В связи с тем, что такой фактор в образовании как нестабильность (К.М. Ушаков) в какой-то степени дезориентирует сотрудников, а руководитель как бы направляет их к принятию более выгодного и правильного решения. Педагоги же обращаются к руководителю в тех случаях, когда нуждаются в материально – техническом и научно – методическом обеспечении учебно-воспитательного процесса, или в специальном разрешении каких-либо действий, а также в случаях необходимости оказания помощи при решении бытовых и других вопросов.

Отношения между педагогами. Каждый педагог работает автономно в пределах требований – функциональных обязанностей, должностных инструкций, определённых ДОУ, и отведённых ему ресурсов. Педагоги не всегда осведомлены о работе друг друга (так, например сотрудники первого этажа не знает, кто работает на втором этаже). В процессе неформальных коммуникаций решаются вопросы составления сетки занятий, выбор методов и приёмов обучения и развития, работы с родителями и т.д. Для решения творческих задач не осуществляется создание творческого коллектива и проблемной группы педагогов, которые осуществляли бы научно-исследовательскую деятельность. Ряд педагогов (как правило, имеющих многолетний стаж работы) обладают высоким уровнем профессиональной культуры, отражающейся в их поведении и требованиях к коллегам. Однако они не проявляют инициативы его передачи, как образец для других работников дошкольного образовательного учреждения.

Таким образом, мы отмечаем, что

- при создавшихся взаимоотношениях основных категорий работников организации большинство сотрудников могут намеренно скрывать внутреннее настроение и проблемы связанные с работой;
- вырабатывается отрицательное отношение к работе, которое может влиять на эффективность функционирования всей организации, люди идут на работу без настроения, предполагая, что в любой момент руководитель может попросить их работать целый день;
- на межличностные отношения, по нашему мнению, влияют и национальность, образованность, опыт, возраст (в коллективе больше половины сотрудников предпенсионного возраста с сформировавшимся мировоззрением, а вторая половина молодых сотрудников в возрасте до 30 лет, стаж работы которых 1 – 3 года). На наш взгляд, сформировавшиеся положительные органи-

зационные ценности этих педагогов, могли бы стать ведущими ценностями всей организации. Именно в дальнейшем, руководитель при развитии организационной культуры может опираться на группу этих опытных педагогов, которые могут стать основой доминирующей культуры.

Изучение действующих в организации формальных традиций – таких как продвижения, ухода, обновления, посвящения, и, неформальных правил – в одной группе работающих (4 человека), направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и, в какой мере поддерживали бы выработанную стратегию организационного развития. На наш взгляд, такие обряды как продвижения, ухода, обновления, посвящения и т.д. могут передаваться и закрепляться в глазах сотрудников и, тем самым, являться стимулом к объединению всего коллектива. Руководитель должен осознавать, что нельзя созерцательно относиться к сложившимся в организации традициям, а необходимо активно выстраивать, формировать новую систему правил и традиций, отвечающим целям развития организации.

Культура организации находит своё отражение также и в документах. Анализ содержания образовательной программы позволил выявить ряд проблем и негативных тенденций, наблюдающиеся в деятельности образовательного учреждения:

- Наблюдается недостаточность развития умений педагогов и руководителей ДОУ осуществлять квалифицированный выбор современного комплекса программно-методического обеспечения. В результате этого программно-методическое обеспечение ДОУ выстраивается по «лоскутному» принципу (используются элементы из разных программ).

- Педагогу-воспитателю предоставлено право самостоятельно определять содержание и структуру организационных форм обучения детей в режиме дня. Отсутствие единой педагогической и управленческой стратегии в этом вопросе приводит к тому, что отбор содержания и его реализация осуществляется исходя из «школьной логики» - логики будущих учебных предметов (особенно старшая и подготовительная группы). Происходит подмена целей и задач, форм, средств развития ребёнка в дошкольном возрасте целями, задачами, формами и средствами школьного обучения, которая неизбежно увеличивает учебную нагрузку дошкольников.

- Нежелание, а порой и неумение педагогов профессионально удерживать позицию равноправного партнёра в педагогическом процессе свидетельствует о том, практическое

воплощение современных идей педагогики развития, педагогики сотрудничества носит локальный и фрагментарный характер.

Мы уже отмечали, что такие документы как программа развития ДОУ, Концепция образовательного учреждения – отсутствуют. Мы ещё раз хотим подчеркнуть, что отсутствие выработанных единых установок, ценностей, приоритетов прописанных в этих документах, а также их провозглашение и принятие коллективом могли бы положительно сказаться на развитии организационной культуры ДОУ.

Проанализировав по нескольким компонентам организационную культуру ДОУ, мы думаем, что она принадлежит к бюрократическому типу и ей присущи следующие черты:

- Организация направляется сильным руководством со стороны администрации.
- Возникновение проблем решаются на основе ясной формулировки со стороны руководства.
- Лидерство основывается на административной власти.
- Рабочие обязанности и ответственность предписываются и закрепляются документально.
- Разногласия и конфликты – малых групп угрожают стабильности и мешают работе всего коллектива.

Следует отметить, что внутри педагогического коллектива всё-таки доминирует демократический стиль взаимоотношений субъектов воспитательно-образовательного процесса (в силу специфики работы). Однако в управлении преобладает авторитарно-демократический стиль, который проявляется в следующем:

- централизация власти в руках одного руководителя;
- способ доведения решений до исполнителей: приказ, распоряжение, часто даёт указания, что и как делать;
- приёмы принятия решений: полностью берёт на себя;
- отношения к инициативе: если не нравится, то подавляет полностью;
- стиль общения: дружески настроен, но нет времени на общение с коллективом в неформальной обстановке.

В связи с этим, руководитель часто оказывается в положении виновника, отвечающий за все ошибки, часто не видит, и не знает, где он их допустил. Подчинённые хотя много знают и замечают, но молчат, считая, что его всё равно невозможно переубедить. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, но бессилен, что-либо сделать, т.е. подчинённые не участвовали в принятых решениях. Всё это в дальнейшем может привести к развитию неблагоприятного психологического климата и созданию почвы для развития конфликтов.

Также это исследование позволило нам предположить решение высказанных нами противоречий:

- между необходимостью в формировании, развитии в образовательном учреждении позитивной организационной культуры и недостаточным владением руководителями ОУ теоретическими и практическими основами реализации этого процесса;

- между системой управления ДОУ как целенаправленного воздействия на людей для достижения поставленных стратегических целей и недостаточной информированностью этого воздействия из-за несовпадения предположений, организационных ценностей, верований коллектива.

Наиболее активным субъектом для совершенствования организационной культуры будет являться руководитель, который по возможности акцентирует внимание на сформировавшиеся положительные организационные ценности, установки и приоритеты педагогов имеющих большой стаж работы. Именно их ведущие ценности, установки и приоритеты могут стать основой доминирующей культуры в ДОУ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антипов, В.В. Психологическая адаптация к экстремальным ситуациям / В.В. Антипов. – М.: Владос – Пресс, 1994.
2. Арсеньев А.С. Философские основания понимания личности. – М.: Академия, 2001.
3. Аширов Д. А. Управление персоналом. – М., 2005
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина, – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008
5. Батаршев А.В. Психология индивидуальных различий: От темперамента к характеру и типологии личности / А.В. Батаршев. – М.: Владос, 2000
6. Безносков С. П. Профессиональная деформация личности. – СПб.: Изд-во Речь, 2004
7. Березин Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека – Л.: Наука, 1988
8. Блохина Л.Л. Индивидуальные различия в психологической адаптации к условиям профессиональной деятельности у госслужащих таможенных органов // Психологический журнал. 2008 № 1. – С. 79-89
9. Бондаренко С.В. Проблема дезадаптации личности // материалы XXXII НТК СевКавГТУ
10. Вельчинская Т.П. Подходы к проблеме дезадаптации: медицинский, социально-психологический и онтогенетический. – М. 1990
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе – М.: Юность, 2001
12. Виханский О. С. Менеджмент. – М., 2006.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М.: Гардарики, 2001.
14. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2010
15. Выготский Л.С. Собрание сочинений: В 6 т. – М.: Педагогика, 1984.
16. Выготский Л.С. Психология развития человека. – М:Смысл: Эксмо, 2003
17. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда.– М.: Экономика, 1972.

18. Громов И.А. и др. Западная социология. Учебное пособие для ВУЗов. – СПб.: ООО «Издательство ДНК», 2003.
19. Дворцова Е.В. Эффективность деятельности как индикатор вторичной адаптации // Наука и молодежь: Труды региональной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Новокузнецк: СибГИУ, 2001
20. Дружилов С.А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. – Новокузнецк: ИПК, 2002.
21. Занковский А.Н. Организационная психология. – М., Флинта, 2000
22. Зеер Э.Ф. Психология профессий. М.: Академический проект, 2003
23. Климов Е. А. Психология профессионала: Избранные психологические труды для студентов вузов, психологов, педагогов/ Фельдштейн Д. И. – М.. Воронеж: Институт практической психологии, Издательство НПО «МОДЭК», 2006
24. Кузнецов П.С. Адаптация как функция развития личности / П.С. Кузнецов. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1991
25. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 2-е, испр. изд. — М.: Смысл, 2003.
26. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура– М.: ИД «Управление персоналом», 2003
27. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб.пособие. – Кострома: КГУ им. Н.А.Некрасова, 2003.
28. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры - М.: Финпресс, 2004.
29. Махина Т.А. Адаптация работников в новых условиях / Т.А. Махина // Справочник кадровика. –2001.–№ 6. –С. 64-71.
30. Мирская М.И. Социология труда [Текст]: учебник / М.И. Мирская, А.А. Дикарева. –М.: Высшая школа, 1993
31. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев.– М.: Изд.Финстатинформ, 2002
32. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1990.
33. Организационная культура: Учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Ме-

- неджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
34. Петровский В. А. Личность в психологии: парадигма субъектности. – Ростов н/Д.: Феникс, 1996
35. Платонов К. К. Структура и развитие личности. – М.: Наука, 1986
36. Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека. – М.: Изд. УРАО, 2002.
37. Поваренков Ю.П. Психология профессионального становления личности. – Курск.: КГПИ, 1991
38. Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю. Психология труда и человеческого достоинства. – М.: Академия, 2001
39. Резник,С.Д. Персональный менеджмент / С. Д. Резник, С. Н. Соколов. – М.: ИНФРА-М, 2002
40. Родина О. Н. Внешняя и внутренняя оценка успешности профессиональной деятельности // Ежегодник РПО. – М., 1995. – Т. 1, вып. 2. – С. 168 – 170., С. 169.
41. Ромм М.В. Социальная адаптация личности как объект философского анализа / дисс.доктора филос.наук. – Томск, 2003
42. Синякова М.Г. Теория организации «Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»» г. Екатеринбург, 2004.
43. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2003.
44. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001.
45. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007.
46. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М., 2006
47. Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова.-4-е изд.,перераб. и доп. – М.: КРОНУС, 2008
48. Фролов А.Г., Хомочкина С.А., Матушанский Г.У. Адаптация преподавателя к профессионально-педагогической деятельности в высшей школе. – Казань, 2006
49. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002.

Приложение 1

Анкета адаптации

Уважаемый сотрудник! Заполните, пожалуйста, данную анкету. Ваше мнение необходимо нам для того, чтобы постоянно улучшать процесс адаптации персонала в нашей организации.

Блок 1

1. Сколько времени длился ваш испытательный срок?

2. Что вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)

- выполнять профессиональные обязанности
- условия труда
- привыкнуть к коллективу
- общение с руководством (директором ТЦ, руководителями секций, смен)
- другое (напишите)

3. Кого из сотрудников Вы могли бы назвать, кто действительно, помог Вам в решении сложных ситуаций в период прохождения испытательного срока?

4. В какой период своей работы Вы почувствовали, что стали хорошо выполнять свою работу? (нужное подчеркнуть)

- раньше 1-го месяца
- в 1-й месяц работы
- во 2-й месяц работы
- в 3-й месяц работы
- еще не овладел

5. Что, как Вам, кажется, особенно помогло Вам в период прохождения испытательного срока?

6. В какой мере Вы довольны следующими факторами в организации?

Критерий	Доволен	Не доволен
Взаимоотношения в коллективе		
Результатами своей работы		
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей		

Регламентом работы		
Сплоченностью коллектива		
Организацией досуга		
Предъявляемыми к Вам требованиями		
Перспективами своего служебного роста		
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников		
Справедливостью морального и материального стимулирования		
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере		
Возможностью общения в процессе работы		
Бытовыми условиями труда		
Размером заработной платы		

Блок 2

7. Кто ваш непосредственный руководитель?

8. Охарактеризуйте Ваших руководителей.

Критерий	Директор	Руководитель подразделения
Он – хороший человек		
Он – начальник		
Он лучше знает, как и что делать		
Он знает Ваши нужды и заботится о Вас		
Он показывает пример в работе		
С ним опасно ссориться		
Он – настоящий профессионал		
Вас могут лишить премии		

9. Были ли у Вас конфликты?

	Время от времени	Редко	Не было
с руководителем			

с кем-либо из коллег			
с наставником			

Блок 3

10. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в организации?

Критерий	Удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработной платы		
Информированность о ближайших перспективах развития		
Возможность повышения квалификации		
Оснащение рабочего места		
Возможность питания на работе		
Отношения с руководителем		
Отношения с коллегами		
Качество планирования работы		
Своевременность доведения плана		
Обеспеченность планов материально-техническими ресурсами		
Обеспеченность техдокументацией		
Загруженность работой		
Ритмичность работы		
Оценка качества работы		

8. Часто ли Вам приходилось менять место работы?

- Ни разу
- 1-2 раза
- 3-4 раза
- более 5 раз

9. Укажите, пожалуйста, Ваше имя, должность, ТЦ, в котором Вы сейчас работаете?

Спасибо! Желаем успехов в дальнейшей работе!

Приложение 2

Перспективный план реализации программы адаптации молодых специалистов на ОАО УКБТМ

Этапы адаптации	Мероприятия	Материалы	Сроки	Ответственные	Критерии оценки прохождения
1	2	3	4	5	6
Оценка уровня подготовленности молодого специалиста	Анализ и оценка заявительных документов Собеседование Профессиональное испытание	Трудовая книжка, паспорт, копия диплома, ИНН Свидетельство пенсионного фонда, военный билет, копия свидетельства о рождении детей, справка о доходах с последнего места работы, 2 фотографии	1-й день	Специалист отдела персонала, руководитель подразделения	Кандидат на должность соответствует или не соответствует требованиям организации
Оформление документов о приеме на работу	Оформление трудовых отношений с сотрудником. Для этого необходимо заполнить	Трудовая книжка, паспорт, копия диплома, ИНН, Свидетельство пенсионного фон-	2-й день	Отдел персонала	Наличие всех необходимых документов

	и подписать следующие документы: анкету, личную карточку, заявление о приеме на работу, заявление о выплате зарплаты 1 раз в месяц, заявление на детей, трудовой договор, договор о полной материальной ответственности (если нужно).	да, военный билет (приписное удостоверение), копия свидетельства о рождении детей, справка о доходах с последнего места работы, 2 фотографии 3Х4			
Введение в организацию	Предоставление сотруднику информации о ОАО «УКБТМ»: - ОАО «УКБТМ» изнутри (история развития; организационная структура; разграничение пол-	буклет, включающий общую информацию о компании, информацию о ее структуре; схему расположения офисных помещений, список	2-й день	Отдел персонала	Положительное отношение работника к новому месту работы; понимание принципов функ-

	номочий; порядок принятия				циони рования органи- зации; соблю- дение правил
Введение в органи- зацию	решения - Корпора- тивная культура (правила внутренне- го трудо- вого рас- порядка, информа- ция по пользо- ванию тех- ническими средствами - междуго- родняя связь, мо- бильная связь, Ин- тернет, локальная сеть; по- рядок вы- платы за- работной платы, оп- латы боль- ничных и отпусков	Информа- ционный сотрудни- ков ком- пании с указанием их слу- жебных телефо- нов; Кор- поратив- ные пра- вила; пра- вила пользо- вания ло- кальной сетью, Интернет, междуго- родней и мобильной связью; правила пользо- вания элек- тронной пропуск- ной систе- мой.	2-й день	Отдел персона- ла	внут- реннего трудо- вого распо- рядка
Введение в подраз- деление	Знакомст- во с ком- панией и сотрудни- ками, лич-		1-й день	Отдел персона- ла, руко- водитель	

	ное знакомство с сотрудниками компании; показ расположения помещений ОАО «УКБТМ»				
	Ознакомление с функциями, порядком взаимодействия с другими подразделениями ОАО «УКБТМ». Определение задач сотрудника на период прохождения испытательного срока, степень ответственности и критерии оценки.	Должностные инструкции, внутренняя документация отдела	1-й день	Руководитель	
	Ознакомление с рабочим местом: рабочий стол, оснащение рабочего места, мес-		1-й день	Руководитель	

	та хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.				
	Инструктаж по использованию технических средств		1-й день	Отдел информационного обеспечения	
Введение в должность	Знакомство с рабочей ситуацией, овладение сотрудником своей профессиональной ролью, достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре компании.	Должностные инструкции, внутренняя документация отдела	Со 2-й недели до окончания испытательного срока	Руководитель	Полное принятие требований, самостоятельность при выполнении должностных обязанностей
Аттестация по результатам испытательного срока	Оценка степени соответствия работника занимаемой должности и выработ-	Аттестационная карта	Последний день испытательного	Руководитель отдела персонала	Общая оценка успешности адаптационного процесса

	ка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность		срока		
Переход к стабильной работе	Установка норм выработки, требований к соблюдению технологической и производственной дисциплины, ведение табеля работы, систематический контроль за качеством, содержанием и дисциплиной труда			Руководитель	Успешность профессиональной деятельности

Описание технологии реализации программы адаптации

Процесс введения в организацию направлен на усвоение работником норм и правил, в том числе и «неписанных», по которым живет организация. Целью этого процесса является принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу.

Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с непосредственным руководителем подразделения, в котором предстоит трудиться молодому специалисту, и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по участкам, отделам, мастерским и т.п.

Во время экскурсии, молодого специалиста представляют руководству и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать. При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание работника на требования к внешнему виду (например, обязательное ношение спецодежды, которая выдается в первый рабочий день).

Каждому молодому специалисту выдается буклет, в котором содержится информация об истории отделения и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

Вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений – одно из неперенных условий высоких результатов работы. Меры по социально-психологической адаптации направлены, прежде всего, на скорейшее преодоление

сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.

Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение общности, чужеродности в коллективе.

На руководителя подразделения ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление «новичка», создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является его прямой обязанностью. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника.

Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2, поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно.

Наставник вводит молодого специалиста в технологию непосредственного производства. Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности.

Большое значение придается вводным лекциям, цель которых – не столько профессиональная, сколько организационная адаптация. Занятия проходят в оборудованной всем необходимым учебной аудитории в одном из отделений. Формы преподавания различны и учитывают особенности восприятия информации взрослыми. Читаются лекции, проводятся семинары, где обсуждаются наиболее часто встречающиеся на практике ситуации, проблемы и пути выхода из них.

Особое значение имеют продуктивные методы обучения: постановка проблемы, самостоятельная опытная работа, показ способа действия (решения проблемы), обсуждение альтернативных форм решения.

По окончании каждой ступени учебной программы проводятся аттестационные мероприятия, итоги которых оказывают влияние на сумму вознаграждения сотрудников. Большое внимание уделяется обратной связи. Мнения наставников и непосредственных руководителей, а также анализ результатов работы молодых специалистов, помогают скорректировать про-

цесс обучения, выявить новые потребности и разработать программы, позволяющие их удовлетворить.

На этапе ориентации (испытательного срока) молодой специалист работает самостоятельно, но под бдительным контролем и руководством наставника. Этап ориентации может быть охарактеризован следующим образом:

- этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимость «приглядеться» к новому сотруднику и скрываемым качествам;
- принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к «идеальному» работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организован систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь (обратная связь с работником);
- в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

Если в организации установили подходящий испытательный срок (обычно 2-3 месяца), то по истечении его руководство узнает, достаточно ли хорошо новый сотрудник выполняет работу. Однако оценка должна быть максимально объективной и основываться на наблюдениях и анализе в течение всего периода.

За период ориентации руководитель подразделения обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места:

- соответствие его квалификации документу об образовании (диплomu, аттестату, свидетельству);
- реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);
- проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях;
- наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации;
- удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;

- культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением «новичка».

В целях успешного прохождения этапа ориентации руководитель должен:

- назначить наставника, ответственного за «новичка», или взять эту работу на себя;
- подробно ознакомить молодого специалиста с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);
- предоставить отдельное рабочее место, показать правила работы на нем, провести инструктаж на рабочем месте; давать четкие задания и поручения, желательно, в письменной форме и вести систематический контроль исполнения;
- ознакомить лично всех членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду) с «новичком»;
- вмешиваться лично во все нестандартные или конфликтные ситуации с «новичком», ни в коем случае не давать его на «съедение» неформальному лидеру;
- не применять строгих мер административного, экономического, социологического и психологического воздействия на «новичка» в период испытательного срока (кроме случаев грубых нарушений, аварий, травматизма).

Первые три-шесть месяцев на новой работе самые трудные, и большое число новичков покидает новую работу именно в этот период. Это происходит по ряду причин, из которых наиболее распространенными являются:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- не оправдавшиеся представления о работе организации;
- утрата «иллюзий» относительно организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;

- несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

Для нейтрализации этих факторов руководитель должен сделать все возможное, чтобы работники осваивались на новом месте как можно быстрее. Они должны четко знать, что от них ожидают и что они всегда получают совет и поддержку, а также возможности для обучения. Необходимо контролировать их работу регулярно, чтобы они чувствовали себя нужными, и постараться найти сотрудника, способного выполнить роль наставника. Если руководитель потеряет нового работника на этом этапе, то зря пропадут время и деньги, затраченные на проведение найма и отбора.

Представим примерный перечень вопросов, который может задать руководитель, если считает, что сотрудник в чем-то не отвечает требованиям к работе:

- Достаточно ли хорошо Вы объяснили сотруднику его рабочие обязанности?
- Хорошо ли организована сама работа? Достаточно ли четко определены задачи?
- Были ли обеспечены соответствующая подготовка работника и его вхождение в должность?
- Была ли с Вашей стороны обеспечена деловая и моральная поддержка работника?
- Обсуждали ли Вы с работником его слабые стороны с целью их устранения?

В результате постоянных и систематических контактов молодого специалиста с наставником, коллегами, непосредственным руководителем подразделения и менеджером по персоналу делается вывод об успешности процесса адаптации по определенным показателям:

- а) работа для сотрудника стала привычной, т. е. не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- б) получен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, – подтверждением этому является успешно пройденная аттестация;
- в) поведение соответствует установленным требованиям;
- г) у нового сотрудника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой;
- д) успех в работе проецируется на ощущение жизненного успеха;

е) установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой.

Основным показателем успешно проведенного процесса адаптации является успешное выполнение работы (см. схему 7).



Схема 7. Алгоритм реализации программы адаптации молодых специалистов к условиям производства на ОАО УКБТМ

Положение об адаптации работников электроремонтного цеха промышленного предприятия.

1. Общие положения

Настоящее положение разработано с целью определения подходов к системе адаптации новых работников (назначенных на новую должность), регулирования и управления процессом адаптации персонала цеха.

Адаптация работников электроремонтного цеха представляет собой комплекс мероприятий, направленных на приспособление вновь принятых работников к содержанию, условиям, режиму труда, социальной среде цеха и того подразделения (службы), где они работают.

Адаптация является важным элементом системы управления персоналом цеха и предназначена решать проблемы формирования у новых сотрудников требуемого уровня результативности труда в наиболее короткие сроки.

В процессе адаптации участвуют:

- * линейный руководитель – непосредственный руководитель наставника и адаптанта;
- * специалист по работе с персоналом – руководитель процесса адаптации в цехе;
- * наставник – квалифицированный работник из числа кадровых работников цеха, имеющий достаточный опыт работы в конкретной профессии (специальности, должности);
- * адаптант – вновь принятый либо работник, переведенный на другую работу (новую должность),

2. Цель и задачи адаптации

Цель адаптации – помочь новому работнику успешно освоиться в цехе, войти в должность, овладеть профессией, формировать профессионально важные качества.

Задачами адаптации являются:

- * сокращение текучести кадров;
- * снижение факторов стресса, озабоченности и неопределенности у новых работников;
- * экономия времени руководителей и сотрудников при решении организационных вопросов;
- * развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой у адаптантов.

3. Организация процесса адаптации

3.1 Работу по адаптации новых работников возглавляет специалист по работе с персоналом. Он организует взаимодействие всех участников, подготовку и проведение процесса.

3.2 Для каждого нового работника составляется (на основе базовой) и утверждается Карта процесса адаптации. Разработку Карты возглавляет и организует его (работника) непосредственный руководитель:

- * заместитель начальника цеха по подготовке производства – для молодых специалистов (выпускников Вузов и колледжей);
- * руководители служб и участков – для выпускников профессиональных училищ;
- * специалист по работе с персоналом для других работников.

В состав рабочей группы по созданию Карты процесса адаптации кроме линейного руководителя входит наставник нового работника.

3.3 Адаптация персонала цеха проходит в четыре этапа и имеет продолжительность – один год.

3.3.1 Первый этап «общая ориентация» работника включает знакомство с организационными и функциональными особенностями цеха, системой коммуникаций, правилами поведения – осуществляет специалист по работе с персоналом.

3.3.2. Второй этап «Вхождение в должность» включает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями – осуществляет непосредственный руководитель.

3.3.3. Третий этап «Действенная адаптация» включает практическое освоение необходимых для выполнения работы знаний, умений и навыков – осуществляет – наставник.

3.3.4. Четвертый этап «Функционирование» завершает процесс адаптации, является переходом к стабильной работе, включает анализ показателей адаптации – осуществляет непосредственный руководитель.

3.4 Приказом начальника цеха, за каждым новым работником закрепляется наставник из числа наиболее опытных и квалифицированных работников подразделения (службы). Линейный руководитель определяет перечень знаний, умений и навыков, которыми должен овладеть обучаемый с помощью наставника.

3.5 Участники процесса адаптации руководствуются в своей деятельности нормативными документами, регламентирующими деятельность цеха, настоящим Положением, Положением о наставничестве, Картой процесса адаптации, должностной инструкцией и др.

3.6 Методическое обеспечение адаптации осуществляется за счет средств цеха. Оплата труда организаторам процесса адаптации новых работников производится в виде надбавок за составление карт адаптации, разработку методических материа-

лов, обучение и наставничество. Размер надбавок устанавливается Положением об оплате труда.

3.7 По итогам адаптации непосредственный руководитель нового работника проводит собеседование и анализирует отчеты наставника и адаптанта, после чего принимает решение о снятии наставничества и включении работника в текущие производственные и социальные программы. Итоговый отчет передается специалисту по работе с персоналом и хранится в личном деле сотрудника.

4. Права и обязанности участников процесса адаптации

4.1 Специалист по работе с персоналом, непосредственный руководитель адаптанта, (далее по тексту Руководители процесса адаптации) имеют право:

- * запрашивать у наставника и адаптанта необходимые документы и информацию для оценки результатов и коррекции их деятельности в пределах своей компетенции;
- * проводить собеседования с наставником и адаптантом, анкетирование новых сотрудников с целью получения обратной связи;
- * проводить диагностику качества профессиональной деятельности вновь принятых работников;
- * контролировать процесс адаптации с целью выявления проблемных областей в пределах своей компетенции;
- * вносить изменения в карту процесса адаптации;
- * решать вопрос о замене наставника в части подготовки служебной записки вышестоящему Руководству (начальнику цеха).

4.2 Руководители адаптации обязаны:

- * владеть нормативно-правовой базой процесса адаптации, строго соблюдать требования настоящего Положения и других нормативных документов;
- * владеть технологией процесса адаптации, формами и методами получения и анализа информации;
- * обеспечивать системность, гибкость, открытость процесса адаптации;
- * контролировать соблюдение сроков процесса адаптации и анализировать причины отклонений;
- * соблюдать профессиональную этику и доброжелательное отношение ко всем участникам процесса.

4.3 Наставник (далее по тексту Организатор адаптации) имеет право:

- * запрашивать у адаптанта информацию о выполнении заданий в пределах своей компетенции;
- * осуществлять контроль и коррекцию деятельности адаптанта;

- * вносить предложения по совершенствованию процесса адаптации;

- * участвовать в разработке адаптационных мероприятий.

4.4 Организатор адаптации обязан:

- * выполнять план обучения и требования Карты процесса адаптации;

- * соблюдать нормы профессиональной этики;

- * качественно исполнять возложенные функции по адаптации нового работника;

- * обеспечивать необходимый уровень профессиональной деятельности, закрепленного работника;

- * не наносить ущерба своей основной профессиональной деятельности.

4.5 Адаптант имеет право:

- * участвовать в обсуждении и решении вопросов организации процесса адаптации;

- * получать всю необходимую информацию о деятельности цеха и особенностях своей профессиональной деятельности;

- * получать своевременную и квалифицированную помощь Руководителей и Организатора адаптации в различных видах профессиональной деятельности;

- * ходатайствовать о замене наставника в случае неисполнения последним своих обязанностей.

4.6 Адаптант обязан:

- * выполнять план обучения и Требования Карты процесса адаптации согласно установленным срокам;

- * соблюдать нормы профессиональной этики и правила внутреннего трудового распорядка;

- * качественно исполнять обязанности, изложенные в должностной инструкции и других нормативных документах, регламентирующих деятельность работников цеха.

5. Контроль процесса адаптации

Контроль процесса адаптации осуществляется заместителями начальника цеха и специалистом по работе с персоналом (п.3.3 настоящего Положения) в соответствии с планом внутреннего контроля, утвержденным начальником цеха.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Общая часть

1.1. Электроремонтный цех

1.2. Полное наименование должности – специалист по адаптации персонала

1.3. Должность подчинена организационно и получает приказы и распоряжения от начальника отдела кадров

1.4 Должность административно подчинена руководителю структурного подразделения предприятия и может получать дополнительные распоряжения по работе с персоналом

1.5 Должность дает распоряжения и методические указания всем подразделениям организации в пределах своей компетенции.

1.6. Работа в данной должности требует от работника (табл. 1)

Таблица 1

Требования, предъявляемые к работнику

Признаки закрепления в должности	Требования
Образование	Высшее
Специальность	Психолог или специалист по работе с персоналом
Минимальный рабочий стаж по специальности	-

1. Цели:

Руководство организации для данной должности выдвинуло следующие цели:

1.1. Организация и текущее регулирование мероприятий по адаптации персонала

1.2. Консультирование работников и должностных лиц по проблемам адаптации.

2. Функции (табл.2).

Таблица 2

Перечень функций

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок исполнения
1	Организация обучения руководителей подразделений по проблемам адаптации	Ежемесячно – в течении срока внедрения проекта и в первый год его применения;

		По мере необходимости, но не реже двух раз в год – в следующие три года
2	Консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам адаптации	По мере необходимости – в индивидуальном и групповом порядке
3	Составление планов мероприятий по адаптации персонала	Ежегодно – в конце года на следующий календарный год
4	Составление отчета о результатах деятельности	Ежеквартально, чаще – по запросу руководителя организации или одного из подразделений

3. Информация

3.1 Выполнение должностных обязанностей предполагает обмен информацией со всеми подразделениями (табл. 3.)

Таблица 3

Структура обмена информацией

Получение			Передача		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6
1. Уведомление о наличии конфликтов или иных проблем в воплощении плановых мероприятий по адаптации	Служебная записка	По мере необходимости	1. План мероприятий в рамках программы адаптации на год	План мероприятий	Ежегодно в начале года
2. Просьба о проведении обучения	запрос	По мере необходимости	2. Сведения об оптимизации процессов адаптации новых работников	Рекомендации, методические материалы	По мере необходимости

			для подразделений		
3. Сведения о текучести кадров и иных качественных и количественных показателях успешности адаптации	Отчет о текучести и кадров	По мере необходимости, но не реже 1 раза в квартал	3. Отчет о проделанной работе и результатах	отчет	По мере необходимости, но не реже 1 раза за квартал
4. Просьба о консультации от работника	устная	По мере необходимости	4. Ответы на вопросы работников	Устная/письменная	По мере необходимости

3.2 Вы обязаны вести журнал учета обращений работников за консультацией, журнал мероприятий в рамках программы адаптации новых работников, персональные карточки работников, обращавшихся за консультациями или с жалобами с отражением в них результатов проделанной работы.

4. Права:

4.1 Предлагать мероприятия в рамках программы адаптации персонала;

4.2 Инициировать рассмотрение руководством проблем адаптации;

4.3 Организовывать обучение кадров;

4.4 Перенимать опыт других организаций;

4.5 Разрабатывать и выдвигать на рассмотрение руководству методические материалы по проблемам адаптации, адресованные руководителям подразделений и организации, коллективу, отдельным работникам.

4.6. Инициировать наложение дисциплинарных взысканий на работников или должностных лиц, препятствующих процессам адаптации нового персонала.

5. Ответственность:

5.1. На данной должности Вы несете ответственность за слабую работу, задержки в реализации установленных целей, неполное использование предоставленных прав.

5.2. Вашу работу оценивает непосредственный руководитель на основе данных о текучести кадров, количестве и со-

держательности проведенных мероприятий, отзывов обратившихся за консультацией работников.

6. Дополнения и изменения:*

№ п/п	Изменяемый пункт должност- ной инструкции	Новая редакция	Дата из- менения	Утверждаю

Должностную инструкцию составил:

Должностную инструкцию утвердил:

«_____» _____ 200_ г.

* П.7 заполняется по мере внесения в действующую инструкцию изменений и дополнений.

Учебно-практическое издание

Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С.

**Адаптация и дезадаптация персонала:
теория и практика**

Редактор М.Г. Синякова

Подписано в печать 28.05 2012 Формат 60х84 ¹/₁₆.

Бумага для множительных аппаратов. Печать на ризографе.

Усл. печ. л. 9,75. Уч.-изд. л. 9,75. Тираж 500 экз. Заказ 3866.
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»

Отдел множительной техники.

620017 Екатеринбург, просп. Космонавтов, 26

E-mail: uspu@uspu.ru

